

UNIVERSITE DE NEUCHÂTEL
FACULTE DE DROIT ET DES SCIENCES ECONOMIQUES

La formation des cadres dans l'entreprise commerciale

à l'exemple du grand magasin

THESE

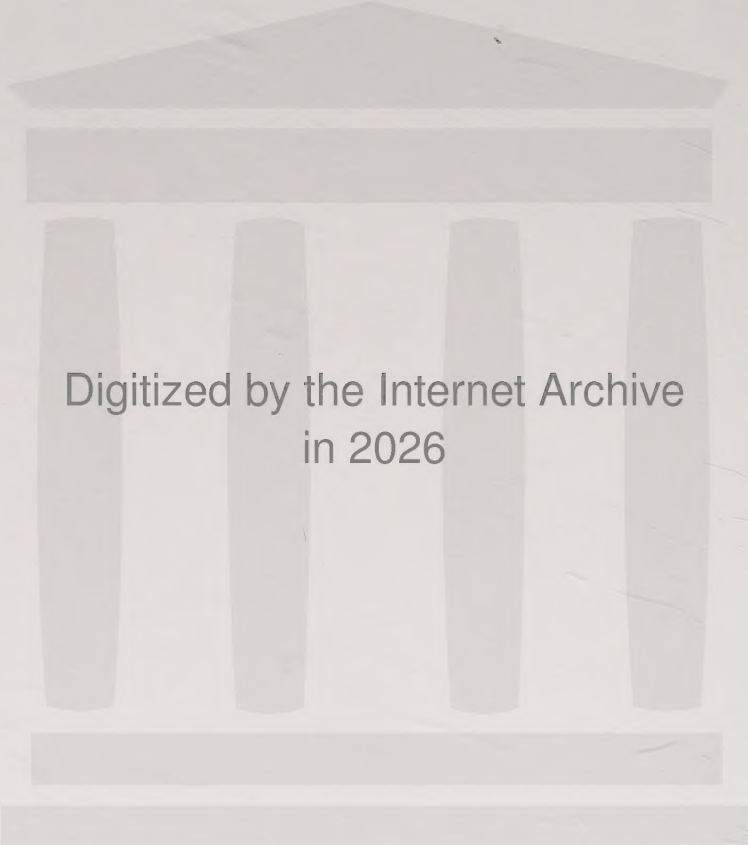
présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par
ROLF MÜLLER

Verlag Hans Schellenberg Winterthur 1968

ROLF MÜLLER

La formation des cadres dans l'entreprise commerciale



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555027_0009

La formation des cadres dans l'entreprise commerciale

à l'exemple du grand magasin

THESE

présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par
ROLF MÜLLER

Monsieur Rolf Müller est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques „La formation des cadres dans l'entreprise commerciale (à l'exemple du grand magasin)“.

Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, 15 juillet 1968

Le doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques

François Clerc



A ma chère mère dont seul le dévouement inlassable m'a permis
de mener à bien cette étude.

SOMMAIRE

LA FORMATION DES CADRES DANS L'ENTREPRISE COMMERCIALE

à l'exemple du Grand Magasin

<i>I. Introduction</i>	1
<i>II. Le grand magasin</i>	4
1. Généralités	4
2. Le commerce de détail	4
2.1. Les fonctions du commerce de détail	4
2.2. Les formes actuelles du commerce de détail	5
3. L'entreprise commerciale et le grand magasin	6
3.1. Définition	6
3.2. Formation et évolution du grand magasin	6
4. Les caractéristiques du grand magasin	8
4.1. Caractéristiques générales	8
4.2. La structure du grand magasin	10
4.3. Caractéristiques scientifiques de l'organisation du grand magasin	13
5. Les problèmes actuels du grand magasin	14
5.1. Problèmes d'approvisionnement	14
5.2. Problèmes d'écoulement	14
5.2.1. Vente par correspondance	14
5.2.2. La vente à tempérament et la vente à crédit	14
5.2.3. La politique de l'assortiment	14
5.2.4. Formes de service	15
5.2.5. Difficultés soulevées par les problèmes de parking	16
5.2.6. Heures de fermeture des magasins	16
5.3. Problèmes de personnel	16
6. Associations de grands magasins	17
7. Structure du personnel	17
<i>III. Les cadres</i>	19
1. Définition	19
2. Les cadres du grand magasin	22
3. Rôle des cadres	23
4. Qualités requises pour la fonction de cadre	28
4.1. Généralités	28
4.2. Qualités requises pour les postes de cadres subalternes relativement à leur fonction de commandement au sens restreint	29

4.3. Exigences adressées aux cadres moyens et supérieurs en ce qui concerne leurs fonctions de commandement au sens restreint . .	33
5. La formation des cadres	36
5.1. Conditions	36
5.2. Possibilités d'acquérir les qualités requises	37
<i>IV. La formation hors de l'entreprise</i>	<i>43</i>
1. Généralités	43
2. La formation de base	43
2.1. L'apprentissage	43
2.1.1. L'apprentissage dans l'entreprise	44
2.1.2. L'école professionnelle de commerce	46
2.1.3. Les écoles professionnelles de vente	47
2.2. Les écoles de commerce	48
2.3. Les employés sans formation de base	50
3. Formation spéciale et formation complémentaire	50
3.1. Universités et hautes écoles	50
3.2. Les possibilités de spécialisation technique et de formation complémentaire	54
3.3. La formation des cadres en elle-même	56
3.3.1. Les cadres supérieurs	56
3.3.2. Cadres moyens et cadres subalternes	59
4. Possibilités de formation et formation traditionnelle des cadres à l'étranger	60
4.1. Les « quatre Grands »	60
4.2. Les autres pays principaux d'Europe	64
4.3. Les conséquences pour la formation professionnelle en Suisse . .	65
<i>V. Sélection, engagement et promotion des cadres</i>	<i>67</i>
1. Planification des besoins en cadres	67
2. Cadres provenant de l'entreprise elle-même ou du dehors	68
3. La relève dans le cadre de l'entreprise	69
3.1. La sélection des futurs cadres de l'entreprise	69
3.2. Promotion de la relève au sein de l'entreprise	73
4. Recrutement hors de l'entreprise de candidats à une fonction de cadre	73
5. Sélection des candidats	76
5.1. Documents soumis par le candidat	77
5.2. L'entretien personnel	78
5.3. Les tests d'aptitude	79
6. La mise à l'épreuve du nouveau cadre	82
<i>VI. Formation et perfectionnement des cadres du grand magasin au sein de l'entreprise</i>	<i>85</i>
1. Nécessité de former et perfectionner les cadres dans le grand magasin	85
1.1. Raisons tirées de la situation du marché du travail	85
1.2. Raisons tirées des progrès de l'économie	86
2. Rôle et objectifs de la formation des cadres dans l'entreprise	87

3. Structure et organisation de la formation au sein de l'entreprise . . .	89
3.1. Intégration structurelle des services de formation	89
3.2. Structure du service de formation	90
3.3. Les collaborateurs du service de formation	91
4. Planification de la formation des cadres	93
4.1. Conditions préliminaires	93
4.2. Détermination des besoins de formation	94
4.3. Objectifs de la formation	95
4.4. Planification des méthodes de formation	96
5. Formation à la place de travail	96
5.1. Généralités	96
5.2. Formation dispensée par le supérieur direct	97
5.3. Futur cadre exerçant la fonction de remplaçant	98
5.4. Futur cadre exerçant la fonction d'assistant	99
5.5. Mutations dans un autre département, une succursale ou une entreprise alliée	99
6. Mesures de formation en dehors du cadre de travail habituel	100
6.1. Participation à des conférences	100
6.2. Réunions hors de l'entreprise	101

VII. Formation formelle des cadres dans le grand magasin 102

1. Méthodologie de la formation des adultes	102
2. Méthodes	104
2.1. Exposés	104
2.2. Formes de discussion particulières	106
2.3. Méthode des cas	108
2.4. Jeux d'entreprise	110
2.5. Méthode T.W.I.	111
2.6. Le «Sensitivity-Training»	111
2.7. Enseignement par correspondance	112
2.8. Enseignement programmé	112
2.8.1. Généralités	112
2.8.2. Principales différences entre l'enseignement programmé et l'enseignement en classe	113
2.8.3. Formes de programmation	115
2.8.4. Avantages de l'enseignement programmé	116
2.8.5. Application à la formation des cadres dans le grand magasin	117
3. Matière enseignée	118
3.1. Généralités	118
3.2. Sujets de cours pour les cadres subalternes	119
3.2.1. Connaissances générales	119
3.2.2. Problèmes particuliers concernant l'entreprise	121
3.2.3. Connaissances spéciales	121
3.2.4. Problèmes socio-psychologiques et psychologiques	122
3.2.5. Technique de travail du supérieur	124
3.2.6. Comportement et conduite des hommes	126
3.2.7. Développement de la personnalité	129

3.3. Sujets de cours pour les cadres moyens	150
3.3.1. Généralités	150
3.3.2. Connaissances générales	151
3.3.3. Problèmes particuliers de l'économie d'entreprise et connaissances spéciales	151
3.3.4. Technique de travail du chef	151
3.3.5. Problèmes de comportement et de conduite des hommes	151
3.4. Sujets de cours pour les cadres supérieurs	152
4. Participants	152
5. Rapporteurs	153
6. Matériel d'enseignement et moyens auxiliaires	154
6.1. Documentation écrite	154
6.2. Moyens acoustiques	154
6.3. Moyens optiques	155
6.4. Moyens audio-visuels	158
7. Date, durée et périodicité des cours	159
8. Lieu du cours	140
9. Le séminaire des chefs	141
9.1. Notion	141
9.2. Organisation externe	141
9.3. Organisation interne	141
9.4. Déroulement du séminaire des chefs	141
9.5. Frais de formation	144
9.6. Contrôle des résultats	145
<i>VIII. Programme de formation individuelle</i>	<i>146</i>
<i>IX. Conclusions</i>	<i>148</i>
ANNEXE I — carte de relève	150
ANNEXE II — carte pour signaler un futur cadre	152
ANNEXE III — organisation du service de formation	154
ANNEXE IV — feuille de recherche des besoins de relève	155
ANNEXE V — schéma morphologique pour la détermination des mesures possibles	157
ANNEXE VI — extrait du programme de travail du séminaire des chefs I 1966 68	161

La formation des cadres dans l'entreprise commerciale à l'exemple du Grand Magasin

I. Introduction

Malgré les sciences et les techniques, la qualité des dirigeants est d'une importance fondamentale dans la productivité d'un système économique. C'est sur la base de cette notion que le problème de la formation des cadres économiques est devenu d'une actualité brûlante au cours des dernières décennies.

De 1888 à 1960, les structures professionnelles de notre économie en progrès constant se sont modifiées comme suit:

Personnes exerçant une activité professionnelle en Suisse¹

	<i>Exploitation agricole et forestière</i>	<i>Industrie et artisanat</i>	<i>Prestations de services</i>
1888	37,4 %	41,2 %	21,4 %
1960	11,6 %	49,5 %	38,9 %

On assiste à un transfert croissant de la prépondérance du secteur primaire vers le secondaire, et principalement vers le tertiaire (commerce, banques, etc.). De plus, on note une spécialisation croissante dans les professions et les branches économiques du secteur secondaire et dans les entreprises de prestations de service. Il est indispensable, dans un système économique dynamique, que les cadres adaptent constamment leurs connaissances et leur savoir-faire aux exigences auxquelles ils ont à faire face et cela même après leur formation professionnelle initiale. Dans la course économique engagée entre l'est et l'ouest, la formation des cadres joue un rôle important. Au défi russe («Russische Herausforderung»)², les grands organismes économiques européens (OCDE, Marché Commun, et leurs organisations affiliées) opposent un de leurs buts essentiels: la formation des «Dirigeants d'Entreprise»³. On suppose

1 Bulletin officiel de l'Assemblée Fédérale, Conseil des Etats, 1963, session de printemps, p. 75.

2 Spates Thomas G., «Die Russische Herausforderung» dans: Fortschrittliche Betriebsführung, Berlin, Cologne, Francfort s/Main 1965, vol. 15, cf. également p. 116; voir p. e. «Kommunique über das Plenum des Zentralkomitees der Rumänischen Arbeiterpartei vom 14./15. 4. 1965: Beschluß über die Festigung der Parteinischen und die Tätigkeit zur Ausbildung und Förderung der Kader», dans «Rumänien» XVI année, 5 mai 1965, édité par l'agence de presse de Roumanie.

3 Dodson R. H. T., La Formation des Dirigeants d'Entreprises, Rapport sur la Conférence internationale des Directeurs des Centres de Perfectionnement organisée à Genève du 24 au 26 juin 1955 par le centre d'études industrielles, sous le patronage de l'agence européenne de productivité O.E.C.E., Paris 1956.

que ces actions entraîneront au niveau des dirigeants une amélioration du fonctionnement des entreprises et provoqueront ainsi un accroissement de la productivité en Europe. La formation des cadres devient ainsi un impératif politique.

Actuellement, 70 % de la population travaille dans les entreprises⁴. Donc, le fondement le plus sûr de l'ordre social actuel réside dans l'entreprise. Autrefois, la formation des individus incombait exclusivement à l'université et aux écoles, et cela sur la base des concepts philosophiques de l'Etre, de la valeur et des règles du comportement de l'homme et de son idéal. Aujourd'hui cette tâche revient de plus en plus à l'entreprise même, et cela dans son propre intérêt.

L'évolution des méthodes de formation des cadres est le résultat d'une science encore très jeune: la sociologie d'entreprise. L'entreprise, considérée du point de vue sociologique n'est qu'un groupement social, à l'intérieur duquel un nombre d'individus, aidé d'un système «but-moyen» (Zweck-Mittel), coopèrent en vue de satisfaire des besoins humains⁵. Cette définition situe l'entreprise par rapport à l'homme, qui devient alors le foyer de convergence de l'entreprise, parce qu'il en est le support proprement dit: à ce titre, on doit le traiter non comme un simple «facteur de production» mais comme un «être pensant». D'après Nicklisch, l'homme est à la fois le début et la fin de l'entreprise et de l'économie⁶. Il en dégage la notion de «communauté d'entreprise» (Betriebsgemeinschaft), qui devient pour lui le pivot de l'entreprise⁷.

Par «communauté d'entreprise», on entend un groupe d'individus étroitement unis animant l'entreprise: de cette manière, l'homme transforme le mécanisme de l'entreprise en un organisme. Les hommes font partie de l'entreprise avec leurs droits et leurs devoirs: du respect de ces droits et de ces devoirs dépend sa bonne marche. Les fondements de cette «communauté d'entreprise» résident dans ses cadres!

Si l'on considérait autrefois l'entrepreneur individuel qui a réussi comme le type même de l'homme doué d'esprit d'initiative, aujourd'hui l'homme chargé des fonctions de direction est l'objet d'un intérêt croissant de la part du grand public. On cite en exemple le chef qui, par son courage et son sens des responsabilités, est parvenu à la tête de l'entreprise⁸. L'économie est, à notre époque, le facteur déterminant dans le façonnement de la vie sociale d'un individu, et ce domaine laisse, plus que tout autre, le champ libre à la décision individuelle. Tous ces facteurs contribuent à conférer une signification chaque jour plus importante à la position des cadres économiques et à montrer que la formation de ceux-ci ne doit pas être laissée au hasard, mais faire l'objet d'un enseignement systématique.

La formation des cadres remplit également un devoir social: liée à une politique saine d'encouragement des générations montantes, elle permet à des éléments capables, mais moins favorisés au départ, d'accéder à la tête de l'entreprise, donc de la société, tendant ainsi vers l'équilibre social.

4 Vietze Heinz, Grundprobleme der Betriebspädagogik, thèse Mannheim 1955, p. 33.

5 Briefs Goetz, Betriebsführung und Betriebslehre in der Industrie, Stuttgart 1934, p. 2.

6 Nicklisch Heinrich, Die Betriebswirtschaft, 7ème éd., Stuttgart 1932, p. 19.

7 Nicklisch H., op. cit., p. 296.

8 Mommsen Ernst Wolf, Elitebildung in der Wirtschaft, Darmstadt 1956, p. 8 et ss.

Le grand magasin, en tant qu'entreprise du secteur tertiaire, offre l'exemple d'une hiérarchie d'exploitation clairement structurée. Les constatations auxquelles nous conduira notre travail s'appliquent non seulement aux entreprises commerciales, mais surtout aux grandes exploitations.

Tout au long de ce travail tout comme lors de la formation de chaque dirigeant, il est nécessaire de ne pas perdre de vue les objectifs suivants: l'économie d'entreprise, l'économie politique, le but politique, le but social et le but d'éthique sociale.

II. Le grand magasin

1. Généralités

La description minutieuse du grand magasin que nous nous sommes fixée doit comporter deux objectifs: l'examen et l'analyse des cadres du grand magasin, de leur situation, de leur rôle, des exigences inhérentes à leur poste et de leur formation n'apparaissent possibles que dans la mesure où leur champ d'activité est clairement délimité.

En outre, il est utile que chaque chef dans le grand magasin connaisse à fond son entreprise et les problèmes qui lui sont propres. La connaissance des structures de l'entreprise et de sa propre position dans son organisation exerce une influence bienfaisante sur l'attitude envers le travail. Le séminaire des chefs devra donc comporter une description détaillée du grand magasin.

2. Le commerce de détail

Avant de nous consacrer à l'étude du grand magasin, il est bon d'expliquer son contexte et ses fondements, c'est-à-dire le commerce de détail.

Le commerce de détail constitue l'avant-dernier maillon de la chaîne de distribution¹. Le commerce de détail se charge de la distribution des biens aux consommateurs. Les débouchés du commerce de détail sont caractéristiques dans la mesure où celui-ci ne vend les marchandises qu'en petites quantités, c'est-à-dire dans les quantités que le consommateur destine aux besoins de son économie domestique². En gros, la fonction du commerce de détail ne diffère pas de celle de toute activité commerciale: elle consiste en l'échange de biens de consommation en vue de satisfaire les besoins de l'homme. Cet échange de biens constitue la fonction particulière au commerce.

2.1. Les fonctions du commerce de détail

De cette fonction de base, Seyffert fait dériver un groupe de fonctions particulières, indispensables à l'accomplissement de la fonction de base.

Les fonctions de transition (Überbrückungsfunktionen):

- a) La fonction de transition dans l'espace: fonction commerciale initiale, elle représente la fonction de transport et établit une relation à distance entre producteur et consommateur.
- b) Les fonctions d'entreposage et de prédisponibilité permettent toutes deux la transition dans le temps, la première en faveur du consommateur, la seconde en faveur du fournisseur.
- c) La fonction d'ajustement des prix, servant à compenser les différences d'estimation d'une marchandise donnée.
- d) La fonction de crédit, qui aide à la transition de l'espace de temps s'écoulant entre l'achat et le paiement, lorsque l'un des négociants ne peut assurer seul le financement.

1 Seyffert R., *Wirtschaftslehre des Handels*, 2ème éd., Cologne et Opladen 1954, p. 194.

2 Seyffert R., *op. cit.*, p. 195.

Les fonctions «marchandises» (Warenfunktionen):

Ces fonctions jouent un rôle important dans le commerce de détail indépendant.

- a) La fonction quantitative: ajustement des différences de quantité; dans une entreprise commerciale, les quantités de marchandises achetées sont différentes des quantités de marchandises vendues.
- b) La fonction qualitative: le triage, le mélange, le nettoyage ont pour résultat une modification qualitative de la marchandise.
- c) La fonction d'assortiment: le groupement de marchandises de même nature, à l'intérieur duquel les producteurs et les lieux de production essentiels sont représentés, offre au client les conditions optimales de choix.

Les fonctions de courtage (Funktionen des Makleramtes):

- a) La fonction «conquête de marché» (Markterschließungsfunktion), en tant que fonction de recherche et de découverte de marché, et surtout en tant que fonction publicitaire.
- b) La fonction consultative et de la défense des intérêts (Beratungs- und Interessenwahrungsfunktion), la première fonction influençant tout autant le fournisseur que l'acheteur³.

2.2. Les formes actuelles du commerce de détail

Depuis la seconde guerre mondiale, la signification du commerce de détail au sein de l'économie nationale n'a cessé de croître. La gamme des besoins de l'individu, chaque jour plus large, est devenue le paramètre de la production. C'est au consommateur qu'il appartient désormais de décider quelles sortes de produits doivent être fabriquées et lancées sur le marché. Aux divers besoins de l'homme répondent des formes de distribution de marchandises non moins diverses. Le commerce en pleine expansion, en quête de nouvelles méthodes de distribution, a commencé à aménager des conditions propices à l'augmentation de la production. Il s'est mis à assumer son rôle d'élément moteur de la production, méconnu jusqu'alors⁴.

Il s'ensuit que les diverses formes d'entreprises commerciales de détail se sont adaptées, au cours des dernières années, aux exigences du marché actuel. Le grand magasin, lui-aussi, répond à la plupart de ces exigences.

- a) *Le système de libre-service* offre au client les articles d'usage courant, et ceci sans le concours d'un vendeur pour le conseiller. Le montant de la marchandise achetée sera réglé aux caisses placées à la sortie (check-out).
- b) Dans le système de *super-marché*, il s'agit essentiellement d'un système de libre-service auquel s'ajoute un assortiment restreint de marchandises «non-food» (marchandises sans problème).
- c) Dans le «*Discount-House*», des marchandises, dont le prix est toujours bas, sont offertes à la clientèle. Ce sont des biens de consommation à débit intensif, sans service ni vendeur mis à la disposition du client pour le conseiller.
- d) *La vente par automates* s'effectue à l'aide de pièces de monnaie. Là aussi, il s'agit de marchandises dont l'écoulement est sans problème.

3 Seyffert R., op. cit., p. 8 et ss., p. 13.

4 Schmutz Heinz, Die Bedeutung des Detailhandels in der modernen Wirtschaft, exposé tenu à la Volkshochschule Zurich, le 15 novembre 1965.

- e) *Les shopping-centers* sont un ensemble de plusieurs entreprises de distribution de biens et de services. Les shopping-centers se situent généralement dans un centre commercial fermé et homogène, à l'embranchement de routes, à mi-chemin entre de petites villes et d'importantes localités ou à la périphérie des villes. Les shopping-centers sont équipés de grands parkings.
- f) *Le commerce par correspondance* distribue des marchandises à l'aide de catalogues contenant tous les arguments de vente.

3. L'entreprise commerciale et le grand magasin

3.1. Définition

L'entreprise au sens économique du terme, qui peut être due à l'initiative privée ou qui peut émaner d'une initiative des pouvoirs publics ou, enfin, qui peut avoir un caractère mixte, est un organisme autonome formé d'un personnel et d'éléments matériels et dont le but est de satisfaire, à titre onéreux, un ou plusieurs besoins de la société tout en tendant à réaliser un profit⁵.

Après avoir constaté que le commerce s'efforce de porter les biens de la production au consommateur, l'entreprise commerciale s'occupe de l'achat et de la vente des marchandises dans le cadre de la distribution décrite.

Selon Seyffert, le grand magasin est une entreprise commerciale de détail qui, à l'intérieur d'un magasin, s'occupe de vendre des groupes d'articles et des marchandises provenant de secteurs divers et indépendants et répondant à des besoins différents. La nature de ces marchandises ne se limite pas au domaine des marchandises supplémentaires d'un commerce spécialisé⁶.

Il convient de compléter cette définition en signalant que les grands magasins qui font l'objet de cette étude réunissent les fonctions d'entreprises commerciales de gros et de détail. Notre travail traitera également de grands magasins à succursales, que la bibliographie désigne également sous le terme de «chaîne de grands magasins»⁷.

3.2. Formation et évolution du grand magasin⁸

Ainsi que le constate Auguste Comte et, dans le cas particulier du grand magasin, Pasdermadjian, il est impossible de comprendre une notion ou une idée tant que ses fondements historiques sont incertains.

Les débuts du grand magasin se situent entre 1850 et 1890. L'introduction de ce type d'entreprise fut rendue possible par les conditions économiques et sociales de cette époque, par l'évolution des techniques, le développement des moyens de transport et de communication, le nombre croissant de localités atteignant ou dépassant 100.000 habitants.

5 Scheurer Frédéric, Cours d'économie commerciale, l'économie de l'entreprise, Neuchâtel 1964, p. 6.

6 Seyffert R., op. cit., p. 252.

7 Tietz L., Handbuch des Einzelhandels, p. 65, cité dans Braunwarth Henry, Die führenden westdeutschen Warenhausgesellschaften, ihre Entwicklung nach dem Krieg und ihre heutigen Probleme, Nürnberg 1957, p. 14.

8 Pasdermadjian Henry, Das Warenhaus, Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur, Cologne et Opladen, 1954, p. 13 et ss.

Ces entreprises d'un genre nouveau, gérées selon des principes absolument opposés aux pratiques commerciales de cette époque, se développèrent dans des proportions énormes: le chiffre d'affaires du «Grand Bon Marché», fondé à Paris en 1852, atteignait frs. 500.000 l'année de son ouverture; en 1870 il dépassait 20 millions de francs.

Le plupart de ces grands magasins résultaient de magasins spécialisés qui avaient étendu progressivement leurs activités commerciales à d'autres groupes d'articles, pour aboutir finalement à la forme du grand magasin. D'autres se formèrent grâce à la fusion de deux ou de plusieurs magasins, et quelques autres, mais rares, furent fondés en tant que grands magasins.

Après la France, où s'ouvrit tout d'abord le «Grand Bon Marché», puis le «Louvre», le «Printemps» et la «Samaritaine», suivirent les Etats-Unis où les premiers grands magasins furent fondés vers 1870 à partir de magasins de mercerie. En Angleterre, les premiers grands magasins s'ouvrirent vers les années 50, et en Allemagne, le tout premier grand magasin fut fondé vers 1880. En Belgique, en Hollande et dans les pays scandinaves, il n'en fut pas question avant 1890, et le premier grand magasin suisse s'ouvrit vers 1880⁹.

Entre 1880 et 1914, le grand magasin connut son ère de grande expansion, due surtout aux progrès techniques. Il ne rencontrait aucune concurrence sérieuse, bien que des détaillants indépendants eussent repris à leur compte certaines pratiques du grand magasin.

Au cours de la première guerre mondiale, le monde du commerce connut, en général, de gros bénéfices, dont la cause résidait avant tout dans la hausse continue du prix des marchandises. Les fonds de marchandises furent stockés systématiquement et lors de l'inflation qui suivit, les grands magasins essuyèrent des pertes importantes.

La densité croissante de la circulation urbaine exerça une influence défavorable du point de vue du développement des quartiers commerçants dans l'entre-deux-guerres. Un accroissement démographique lent contribua également à freiner le commerce. A la prospérité que connurent jusqu'aux années 30 tous les domaines de l'économie mondiale, succéda entre 29 et 33 une chute vertigineuse du chiffre d'affaires des détaillants – 40 % aux Etats-Unis et en Allemagne, par exemple. Enfin, on assista à une reprise économique suscitée bien plus par des mesures artificielles (fabrication d'armement, commandes de l'Etat) que par une augmentation effective de la production.

La période allant de 1920 à 1940 fut caractérisée par le fait que les grands magasins ne purent améliorer leur participation au pourcentage du chiffre d'affaires total du commerce de détail. Au contraire, ils ne conservaient leur ancienne position qu'à grand peine.

Parmi les formes commerciales de cette époque, on a pu observer les progrès de nombreux magasins spécialisés qui s'approprièrent peu à peu les éléments caractéristiques qui avaient contribué au succès des grands magasins.

Une autre raison qui avait aidé le magasin spécialisé à affermir sa position résidait dans l'effet publicitaire des articles de marque et la vente d'articles à prix

9 Denneberg Erwin, Zur Entstehungsgeschichte des schweizerischen Warenhauses, Zentralstelle der Schweizerischen Waren- und Kaufhäuser, Zürich 1957, p. 8 et ss.

marqué. A cela s'ajoutaient de nouvelles formes de distribution¹⁰, basées sur une grande capacité d'achat du magasin, sur une plus grande spécialisation, sur des techniques de vente modernes, ainsi que sur le montant relativement bas des frais. C'est à cette époque que se démontra la loi du rendement décroissant. En effet, d'après Pasdermadjian, il existe, dans le cas de débouchés saturés, un certain point où l'augmentation du chiffre d'affaires, obtenue à partir d'un service clientèle coûteux et de l'utilisation de méthodes publicitaires dites à «haute pression», n'est plus rentable¹¹.

D'autres pensent que le besoin, au cas où le revenu national monte, ne peut jamais être satisfait, car il s'ensuit un déplacement structurel de la demande, auquel le grand magasin peut du reste s'adapter¹².

Il semble que cette manière de voir soit justifiée par l'augmentation continue, depuis la seconde guerre mondiale, du chiffre d'affaires de toutes les formes de distribution, malgré que l'on doive partiellement attribuer cette augmentation au renchérissement croissant du coût de la vie. Le chiffre d'affaires des grands magasins suisses, par exemple, accuse une augmentation annuelle de 10 à 12 %, soit environ 7 % compte tenu du renchérissement.

4. Les caractéristiques du grand magasin

4.1. *Caractéristiques générales*

En premier lieu, il convient de remarquer que le succès du grand magasin réside dans les avantages inhérents à une grande entreprise d'un secteur économique quelconque (production de matières premières, commerce, industrie, banques, etc.)¹³:

- a) Possibilité de spécialisation des cadres, l'embauche d'éléments hautement qualifiés et l'exploitation optimum de leur technique professionnelle et de leurs aptitudes intellectuelles. La grande entreprise occupe une situation privilégiée également en ce qui concerne l'acquisition et la vulgarisation des connaissances techniques.
- b) Possibilité de l'exploitation et de l'utilisation rationnelle de tous les moyens à la disposition de l'entreprise (capital, stocks de marchandises, main-d'œuvre, surface de vente, équipement), en rassemblant ces facteurs en une sorte d'ensemble géré par une direction centralisée. Cette direction doit se tenir prête à assurer la bonne marche des affaires de l'entreprise, sans heurts ni interruptions d'aucune sorte, et à prendre position lorsque se présentent des occasions intéressantes.
- c) Lorsque, dans une grande entreprise, des domaines d'activité et des secteurs économiques divers se trouvent confrontés entre eux, il résulte pour cette entreprise des avantages considérables, les bénéfices provenant de tous les secteurs à la fois étant réinvestis précisément dans le secteur le plus rentable, qui offre le plus de débouchés pour l'avenir, au lieu d'être répartis également dans tous les secteurs sous forme d'investissements.

¹⁰ voir p. 5 et ss.

¹¹ Pasdermadjian Henry, op. cit., p. 55.

¹² Schmutz H., op. cit.

¹³ Mazur Paul, Neisser Fritz, Moderne Warenhaus-Organisation, Berlin 1928, p. 23.

- d) Possibilité idéale de réalisation du principe de la division du travail.
- e) Possibilité d'obtenir des conditions d'achat avantageuses grâce à des commandes plus importantes. En outre, possibilité de réduire les frais, grâce à des commandes et des expéditions d'un volume généralement plus important.
- f) Possibilité de travaux de recherche et d'expérimentation, lesquels sont presque toujours liés à des investissements à long terme dont le succès ne peut toujours être garanti.
- g) Possibilité de méthodes de travail et de contrôle systématiques sur la base de normes et de méthodes normalisées de travaux de routine ou revenant périodiquement.

Les caractéristiques qui suivent, propres au grand magasin, découlent partiellement de celles que nous venons d'énumérer. Ces caractéristiques, développées et introduites par le grand magasin lors de sa fondation et de son évolution, étaient initialement propres à cette forme d'entreprise. C'est à elles que le grand magasin doit son succès, bien que par la suite, elles aient été reprises par d'autres formes de commerce.

- a) Le grand magasin se situe dans le centre de la ville, afin de s'attirer la clientèle de tous les quartiers.
- b) La vente sera répartie sur plusieurs étages, ce qui entraîne des frais de loyer et de terrain relativement bas. Le grand magasin pourra ainsi s'établir dans une zone urbaine où le prix du terrain est très élevé.
- c) Les prix seront fixés avec une marge bénéficiaire faible, ce qui vise à une rotation rapide des fonds de marchandises. C'est ainsi que les premiers grands magasins pouvaient se permettre de vendre à des prix de 15 à 20 % inférieurs à ceux des détaillants. Achetant en grandes quantités, les grands magasins bénéficient de conditions d'achat plus avantageuses.
- d) Autre caractéristique du grand magasin: il offre une gamme immense de marchandises présentées dans des rayons particuliers. La classification des marchandises a été conçue de manière à répondre aux besoins des clients tout en rassemblant des articles de diverses catégories, qui sont utilisés et achetés simultanément (articles messieurs). Lors de la naissance des grands magasins, ces innovations exerçaient un attrait publicitaire notoire.
- e) Le principe de l'entrée libre qui, s'il est passé dans les mœurs aujourd'hui, était à ses débuts le propre du grand magasin.
- f) La diversité des marchandises a pour corollaire la possibilité de changer la succession de pointes de vente dues aux fluctuations saisonnières en un courant continu, ceci en utilisant l'étalage en vitrine, la surface de vente et le personnel à cette fin. Le principe de la division du travail et le haut degré d'organisation qui y correspond – caractéristiques de toute grande entreprise – autorisent le grand magasin à prendre à son service des spécialistes hautement qualifiés pour ses positions-clés. Parallèlement à une division intense du travail, des économies considérables peuvent être réalisées grâce à des services auxiliaires particuliers s'acquittant des travaux annexes à la vente.
- g) Une autre caractéristique est la recherche constante d'articles nouveaux, le désir de lancer la fabrication de nouveaux produits et de mettre en vente des nouveautés.

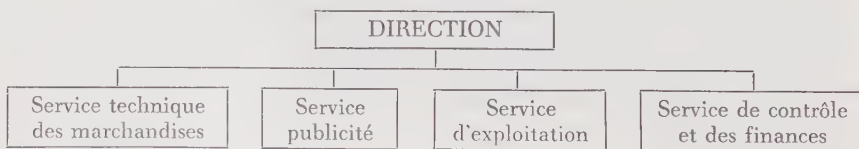
- h) La suppression du marchandage est due également au grand magasin.
- i) Dans les années qui suivirent leur ouverture, les premiers grands magasins offraient à leur personnel de direction des traitements bien au-dessus des revenus moyens des petits détaillants. Ils s'assuraient ainsi la collaboration des spécialistes les plus capables.
- k) La publicité, dont l'objectif est le volume optimum des ventes, a acquis sa pleine signification grâce au grand magasin. La technique d'étalage des marchandises dans les vitrines ou à l'intérieur du grand magasin, la publicité dans les journaux et les hebdomadaires, le cinéma ou la télévision servent à éveiller chez le client le besoin de produits.
- l) Certains grands magasins pratiquent la vente par correspondance dans des proportions considérables.
- m) Les départements de prestations de services, les services après-vente peuvent être considérés comme la conséquence essentielle de la concurrence entre grands magasins.
- n) Comme le grand magasin a de plus en plus tendance à se passer de grossistes pour acheter directement au fabricant, on peut dire qu'il s'agit là non pas d'une entreprise de commerce de détail au sens traditionnel du terme, mais d'une entreprise se trouvant à mi-chemin entre commerce de détail et commerce en gros.
- o) Un grand magasin établi dans une ville de petite importance se heurte au faible pouvoir d'achat de la population, ce qui confère à lui-même une capacité d'achat réduite auprès de ses fournisseurs. C'est pourquoi le grand magasin établi dans des villes relativement petites se ralière de plus en plus sous forme de filiale à d'autres grands magasins de plus grande envergure.
- p) Une architecture particulière – immeubles métalliques ou à grandes surfaces vitrées, escaliers roulants, cours vitrées – exercent un effet publicitaire remarquable.

On peut dire, en résumé, que le grand magasin exploite les avantages de la concentration du capital. Les principes de la fabrication en grande série et de la rationalisation y ont été appliqués au domaine de la distribution des marchandises.

4.2. *La structure du grand magasin*

La répartition traditionnelle des activités est généralement établie sur la base de quatre services principaux. Il en résulte une forme d'organisation qui est encore valable aujourd'hui dans ses traits fondamentaux¹⁴.

fig. 1



¹⁴ Pasdermadjian H., op. cit., p. 21 et ss.

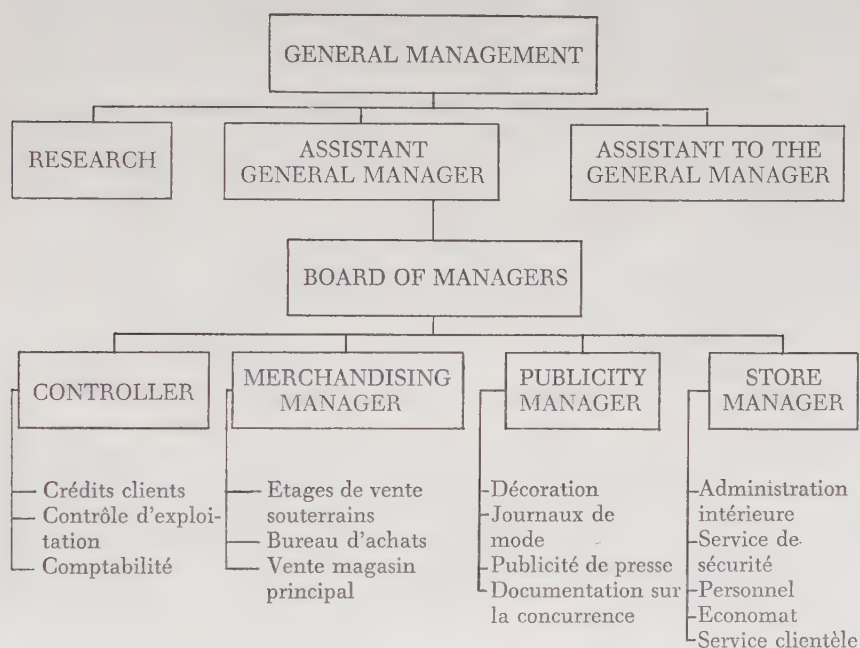
Le service technique des marchandises prend en charge les domaines directement liés au grand magasin: sélection, achat et vente des marchandises. Le service de publicité est, la plupart du temps, également responsable de la décoration intérieure et extérieure du grand magasin.

Le domaine d'activité du service d'exploitation comprend les prestations de services techniques exigées par la distribution de marchandises et s'étend au domaine du personnel en passant par l'organisation de l'entreprise.

Le service de contrôle et des finances s'acquitte des nombreuses tâches administratives incombant au grand magasin.

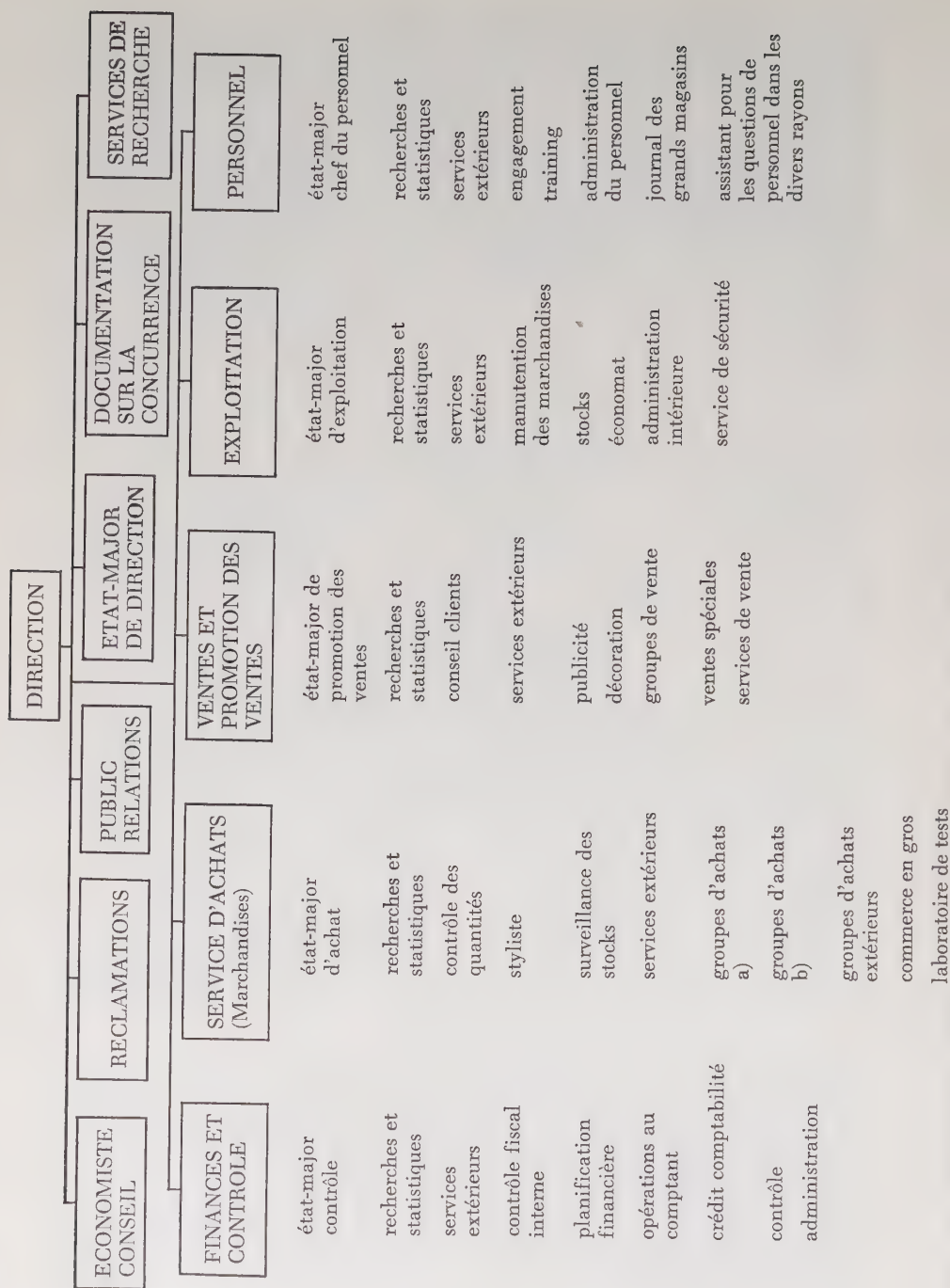
Aujourd'hui encore, de nombreux grands magasins solidement établis conservent encore la structure d'organisation proposée par Paul M. Mazur:

fig. 2



L'originalité de cette conception réside dans la répartition des activités en quatre départements principaux. Pour la première fois, une division systématique du travail s'est vue appliquée au grand magasin. Un important système de contrôle est intimement lié à cette répartition des activités, permettant ainsi à la direction générale de disposer de moyens de gestion appréciables.

On peut reprocher à cet organigramme de ne laisser aux services de vente qu'un rôle subordonné et de n'établir aucune sorte de liaison entre la publicité et la vente. Publicité et service d'achats, ainsi que de nombreux autres secteurs, dépendent du service de vente.



Une importante contribution européenne à la solution des problèmes du grand magasin a été apportée par l'Association des Grands Magasins¹⁵. De 1940 à 1950 environ, ce plan d'organisation, à la fois important et compétent, était aux grands magasins européens ce que le plan Mazur était aux magasins américains de la même époque.

Au même niveau, outre les départements de vente et d'achats – auxquels sont subordonnés, entre autres, le service de publicité et le service clientèle – se situent le service d'exploitation, le service des finances et de contrôle, ainsi que le département du personnel. Ce projet de structuration, par ses moyens de contrôle trop indirects (plus de dix postes sont adjoints à la direction, de huit à quinze postes sont adjoints à chaque chef de rayon) n'est certes pas la base idéale de la coordination d'activités isolées.

C'est pourquoi cette structure d'entreprise suppose un cadre qui sache collaborer harmonieusement avec elle, et résoudre les principaux problèmes par une coordination interne efficace.

4.3. Caractéristiques scientifiques de l'organisation du grand magasin

Du point de vue de l'organisation, les mesures essentielles prises à l'intérieur du grand magasin contemporain sont les suivantes :

- a) La comptabilisation moderne des marchandises (calcul), servant à informer, d'une part, du montant de la marge commerciale de chaque rayon à la fin du mois, d'autre part, de l'importance du fonds de marchandises (stocks), sans qu'il soit besoin de dresser l'inventaire.
- b) L'introduction d'une classification standard des frais d'après la raison qui les a occasionnés et le service où ils ont été occasionnés (genre de frais et centres d'imputation).
- c) Utilisation du compte des frais par rayon.
- d) Introduction de méthodes modernes de planification des marchandises et des assortiments.
- e) Introduction de méthodes visant à la surveillance des mouvements des marchandises. Développement de méthodes de surveillance pour la liquidation de la marchandise trop vieille ou impropre à la vente.
- f) Amélioration de l'organisation structurelle du secteur des marchandises grâce à une meilleure délimitation des domaines d'utilisation.
- g) Reclassement des marchandises et des rayons entraînant une plus grande unité dans la structuration des assortiments et une délimitation nette entre eux.
- h) Surveillance des propres services de fabrication du grand magasin et d'autres services non affectés à la vente grâce au resserrement du programme de fabrication et au calcul du prix par unité.
- i) Les études de marché et l'observation des habitudes d'achat et des exigences du public¹⁶.
- k) Introduction du procédé de cartes perforées pour atteindre la rationalisation du déroulement de divers travaux dans le domaine de la compta-

15 Pasdermajian H., *Management Research in Retailing*, London 1950, p. 43 et ss. voir fig. 3, p. 12.

16 Pasdermajian H., *op. cit.*, p. 62.

bilité, des expéditions, du calcul des frais de matériel et du contrôle des marchandises¹⁷.

5. Les problèmes actuels du grand magasin

5.1. *Problèmes d'approvisionnement*

Les efforts tendant à la rationalisation des achats visent exclusivement à renforcer la capacité d'achat de l'entreprise et à la faire valoir, afin d'exploiter pleinement les avantages économiques qui lui sont liés. Ceci se fait, en premier lieu, grâce à la centralisation intensive des achats au sein du magasin principal. Les filiales et succursales n'y ont leur participation que dans la mesure où l'évaluation de leur débit de vente entre en considération lors de l'établissement du budget d'achat¹⁸. Les filiales peuvent effectuer elles-mêmes des achats dans un cadre restreint, par exemple l'achat des marchandises facilement périssables et des articles qui doivent être tenus en raison de goûts particuliers de la population locale.

L'achat de marchandises à l'étranger se fait par l'entremise d'entreprises alliées, ou par une association internationale de grands magasins¹⁹.

5.2. *Problèmes d'écoulement*

Il est évident que ces problèmes se posent avec une acuité particulière dans le grand magasin.

5.2.1. Vente par correspondance

En Suisse, le chiffre d'affaires des ventes par correspondance dans les grands magasins monte plus rapidement que celui des ventes en magasin, les maisons de vente par correspondance constituant une concurrence relativement faible. Dans les pays étrangers, au contraire, on remarque une régression sensible due au développement des voies et moyens de communication.

5.2.2. La vente à tempérament et la vente à crédit

En Suisse, la vente à tempérament dans les grands magasins n'atteint pas des proportions importantes, contrairement aux pays étrangers²⁰, ceci probablement en raison de certains traits typiques du caractère national suisse. Avec la vulgarisation des opérations de crédit à court terme, permettant d'acheter avec une «carte de crédit», la clientèle fixe devient plus nombreuse.

5.2.3. La politique de l'assortiment

L'évolution perpétuelle des habitudes du consommateur²¹ exerce une influence essentielle sur la politique de l'assortiment. Contrairement aux autres formes

17 Huber Albert, Die Anwendung des Lochkartenverfahrens im Warenhaus, série: Unternehmung und Betrieb, Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, vol. 4, Berne 1945.

18 Hieronimi Th., Konjunkturbeobachtung und Marktanalyse in Großbetrieben des Einzelhandels, dans: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1955, p. 591, cité dans: Braunwarth H., op. cit., p. 155.

19 voir p. 17.

20 p. e. en Allemagne et aux Etats-Unis, voir Braunwarth H., p. 160.

21 voir p. 5, voir é.g. Hirsch J., Der moderne Handel, seine Organisation und die staatliche Binnenhandelspolitik, 2ème éd., Tübingen, p. 245.

de commerce de détail, les grands magasins ont tenté d'éviter aussi longtemps que possible de développer leurs assortiments selon les besoins de la conjoncture. Cette limitation des assortiments à laquelle tendaient les grands magasins avait pour but de libérer le maximum de moyens d'exploitation pour l'extension de l'entreprise grâce à une mobilisation de capital modérée au niveau des stocks. Parallèlement, les entreprises ont essayé d'établir une organisation rationnelle du magasinage, et ceci au moyen d'une rotation plus rapide des marchandises²².

En collaboration avec l'industrie, les grands magasins ont développé dans certains secteurs la standardisation de certains biens de consommation. De cette manière, ils purent éviter de surcharger leurs propres assortiments avec des articles standard. Cette sorte d'articles, dont le prix et la qualité sont très avantageux grâce à leur édition en grande série, devint la base de l'assortiment. Peu à peu, les assortiments de base se virent enrichis d'éléments nouveaux, permettant ainsi la suppression progressive des articles à écoulement lent.

Malgré le succès que rencontra ce procédé, les entreprises durent faire des concessions devant les exigences de la clientèle relatives à la qualité, au choix et à la mode²³.

Il en découle qu'aujourd'hui les principaux grands magasins de Suisse tendent à un niveau élevé de leurs assortiments, de manière à toucher aussi les couches de la population dont le revenu est élevé.

Il subsiste cependant une hiérarchie des grands magasins correspondant à des «classes de revenu» différentes.

En ce qui concerne l'envergure des assortiments, il existe diverses catégories de grands magasins qui vont du magasin à prix unique au centre «rassemblant un certain nombre de magasins spécialisés sous un même toit». La gamme d'assortiment de cette forme de grand magasin atteint 500'000 articles différents (en tenant compte de chaque différence de couleur ou de dimension). A cela vient s'ajouter l'importance toujours croissante de la mode et du «design» pour la plupart des biens de consommation.

D'un certain côté, le peu de durabilité des produits qui en résulte est tout à l'avantage de l'entreprise, car il entraîne l'accélération de la rotation des marchandises. Mais le risque de son administration (Verwaltungsrisiko), qui doit être compensé par des amortissements élevés, croît simultanément et ne doit être calculé que très soigneusement sur la base de données statistiques précises sur le magasinage. Ainsi ce risque peut être tenu dans des limites restreintes. Le grand magasin ne pourra faire face aux exigences précises de la planification du magasinage qu'en se basant, aujourd'hui plus que jamais, sur des études de marché valables²⁴.

5.2.4. Formes de service

Les formes de service sont fonction du degré de rationalisation de la vente. Les nouvelles formes de service, tel le libre-service partiel ou le libre-service, sont basées sur le principe de l'étalage massif des marchandises, pratiqué par les grands magasins dès leurs débuts.

22 Braunwarth H., op. cit., p. 162.

23 Braunwarth H., op. cit., p. 163.

24 Braunwarth H., op. cit., p. 165.

Parallèlement, les nouvelles formes de service offrent des possibilités d'augmenter la productivité du facteur «main-d'œuvre», la tâche du personnel de vente du grand magasin se trouvant de plus en plus cristallisée sur l'objectif de conclure la vente. Dans ce contexte, une réorganisation des espaces de vente et le conditionnement adéquat des produits se sont avérés nécessaires. Il est évident que les nouvelles formes de service ne se prêtent qu'à un nombre réduit de marchandises.

5.2.5. Difficultés soulevées par les problèmes de parking

La rareté croissante des places de parking en zone urbaine a contraint le grand magasin à délaisser une position centrale pour émigrer à la périphérie de la ville, dans des «shopping-centers».

On a tenté très sérieusement d'aménager des parkings sur les toits de grands magasins. En outre, des projets de construction de parkings dans le voisinage immédiat des grands magasins sont prêts d'être réalisés. Lors de l'ouverture du grand magasin, on tient compte de la présence d'un parking.

5.2.6. Heures de fermeture des magasins

Les expériences de «Night-Opening» ont rencontré le plus vif succès. A longue échéance, il est possible d'augmenter le volume d'affaires en déplaçant simplement une partie des horaires de vente. En restant ouvert plus longtemps, le grand magasin donne satisfaction à sa clientèle, car il la fait bénéficier d'un service plus soigné et lui permet de mieux faire son choix.

Tandis que le problème du «Night-Opening» compte parmi les plus aigus à l'heure actuelle, la question de la fermeture des magasins le samedi après-midi, revendiquée par certains, se pose en Suisse de manière moins grave qu'à l'étranger. Il est vrai que dans les milieux d'employés, l'exigence du samedi après-midi libre a été formulée, mais ce système ne serait à l'avantage ni de la clientèle, ni des commerçants.

5.3. *Problèmes de personnel*

Les fortes tensions qui règnent actuellement sur le marché du travail et le niveau élevé du taux d'occupation – ces deux facteurs sont complémentaires –, la montée des salaires qui en résulte, l'évolution des coûts et des prix, tout contribue à donner aux problèmes de personnel une importance toujours plus grande dans les méthodes de recrutement et de promotion du personnel, ainsi que dans la formation des cadres.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, et nous le soulignerons encore par la suite, les entreprises prennent conscience que l'homme est au centre de l'exploitation et qu'à ce titre, sa personnalité doit être reconnue et appréciée.

Les prestations sociales, dont l'importance s'accroît d'année en année, sont à la base des «relations humaines». Les grands magasins s'orientent en outre vers le système de la rémunération fixée en fonction du rendement; dans d'autres branches du commerce de détail, l'adoption de cette méthode a favorisé l'ardeur au travail et amélioré les résultats des entreprises. La formation et la promotion des employés sont poursuivies toujours plus intensivement. Nous aurons l'occasion de revenir également sur ces sujets.

Le succès des efforts entrepris par les grands magasins pour améliorer l'atmosphère de travail se reflète surtout dans la fidélité des collaborateurs. Seule une véritable «communauté de travail» obtenue dans ces conditions peut conduire l'entreprise aux résultats commerciaux les plus satisfaisants.²⁵

6. Associations de grands magasins

Abstraction faite des organisations centralisées d'achat, dont le but est de renforcer la capacité d'achat, et des diverses participations financières – directes ou indirectes – aux grands magasins suisses, deux associations de grands magasins doivent retenir l'attention:

- a) L'association suisse de grands magasins, qui est une association d'intérêts et défend les intérêts de ses membres contre toutes les mesures législatives ou administratives des autorités.
- b) Les plus importants parmi les grands magasins suisses font également partie d'associations internationales. Mentionnons par exemple le «groupe intercontinental» de grands magasins, qui compte plus de 20 membres répartis dans le monde entier (un seul membre par pays). Le sens et les objectifs de ces organisations résident d'abord dans le soutien qu'elles se prêtent mutuellement pour toutes les questions concernant l'exploitation moderne du grand magasin, et principalement dans le domaine du «merchandising». Leur aide pratique dans le domaine du réapprovisionnement en marchandises est conçu de telle manière que chaque magasin associé met à la disposition des autres membres les services de ses organisations d'achat dans tous les pays.

7. Structure du personnel

La répartition du personnel d'après le sexe est caractéristique du grand magasin. La proportion des employées de sexe féminin a toujours été très élevée, car elles représentent un pourcentage élevé du personnel de vente.

La répartition analysée à la page 18 (Tableau 1, répartition du personnel dans le grand magasin) se fonde sur la différenciation du personnel selon l'état-civil et le sexe, en pourcentage de l'effectif du personnel.

En outre, la relation entre le personnel de la vente et le personnel affecté à d'autres domaines se révèle digne d'attention. La proportion d'employés qui ne sont pas affectés à la vente n'a cessé de croître avec la dimension de l'entreprise au cours de l'histoire du grand magasin, par suite de l'extension de l'administration et du service clientèle. On peut dire qu'actuellement 65 % seulement de l'effectif total du grand magasin est affecté à la vente.

En ce qui concerne la répartition d'après la fonction, le grand magasin accuse un fort pourcentage de main-d'œuvre qualifiée dont l'importance ne cesse de grandir, par suite d'une concurrence toujours plus intense.

La répartition proportionnelle du personnel d'après la fonction se traduit par le tableau suivant²⁶:

25 Braunwarth H., op. cit., p. 170.

26 Etabli d'après les renseignements fournis par des grands magasins suisses.

Fonctions exécutives dans les secteurs de la vente et de l'administration	environ	90 %
Chefs de rayons et assistants		4,3 %
Autres chefs de rayons et autres assistants		3,2 %
Chefs de vente		0,6 %
Chefs d'achat centralisé		0,9 %
Personnel de direction ²⁷		1 %
TOTAL		<u>100 %</u>

REPARTITION DU PERSONNEL DANS LE GRAND MAGASIN

	célibataires			mariés			divorcés			total général
	mas- culin	fémi- nin	total	mas- culin	fémi- nin	total	mas- culin	fémi- nin	total	
fixes	290	643	933	505	457	962	22	136	158	2053
auxiliaires	128	177	305	78	611	689	16	66	82	1076
total	418	820	1238	583	1068	1651	38	202	240	3129

28

27 L'importance des diverses fonctions de cadres, voir p. 22.

28 établi d'après les renseignements fournis par un grand magasin.

III. Les cadres

1. Définition

Nous avons pris pour point de départ de notre étude le grand magasin, à l'intérieur duquel une fonction économique – la mise à disposition de biens – doit être accomplie en vue de satisfaire les besoins de l'homme. L'accomplissement de cette tâche implique la mise en œuvre de divers moyens: les «facteurs productifs». En plus de divers moyens techniques, ces «facteurs productifs» comprennent la main-d'œuvre qui seule permet de réaliser une quelconque activité économique.

En nous basant sur leur nature, nous séparerons le travail et son agent, l'homme, en deux groupes distincts. Il en résulte la division verticale du travail et la hiérarchie d'entreprise.

a) La proportion d'employés qui s'adonnent essentiellement à une activité d'exécution est numériquement supérieure¹. Par activité d'exécution, on entend la réalisation de tout processus de travail pris pour lui-même; il peut s'agir non seulement d'une activité manuelle, mais aussi d'une activité intellectuelle, pour autant qu'elle s'applique à un objet particulier, par exemple la vente de marchandises. L'activité d'exécution a pour autre caractéristique d'être unilatéralement dépendante d'un supérieur devant qui l'exécutant est responsable.

b) Le second groupe, plus diversifié, est celui des employés qui occupent des fonctions de direction et de planification², dont le travail est essentiellement de nature intellectuelle. Par rapport au personnel du premier groupe, ces employés disposent de certaines compétences qui leur permettent de donner des ordres valables pour l'ensemble de l'organisation et de la surveillance de l'entreprise³.

En gros, ce groupe est chargé de coordonner les activités du personnel d'exécution en fonction du but de l'entreprise. Les employés de ce groupe doivent donc connaître eux-mêmes le travail à exécuter, prévoir et planifier les méthodes d'exécution et amener le personnel d'exécution à agir dans les voies qu'il lui ont tracées.

Ils doivent «diriger» les exécutants, lors de la préparation, de l'exécution et de l'accomplissement de leur tâche dans le cadre de l'entreprise. Ce sont les responsables de ces fonctions de direction que nous appellerons «cadres».

La fonction de cadre est, d'après son contenu même, la même à tous les degrés. Elle ne se différencie que suivant sa portée, son degré, sa participation à la tâche générale et sa signification par rapport à l'entreprise en tant qu'ensemble.

Le rôle de commandement est d'autant plus important et le domaine des compétences en matière de décision est d'autant plus large que la position des

1 Gutenberg Erich M. parle dans ce cas de «travail se rapportant à un objet donné» (Objektbezogener Arbeit), *Die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1er vol., *Die Produktion*, Berlin 1963, 8/9ème éd., p. 3.

2 Gsell E., *Betriebswirtschaftslehre*, *Die kaufmännische Unternehmung*, Zürich 1962, p. 36 et 37.

3 Gutenberg Erich nomme ce travail le travail de disposition (Dispositive Arbeit), op. cit., p. 3.

cadres est plus élevée dans la hiérarchie de l'exploitation. Nous distinguerons donc cadres supérieurs, cadres moyens et cadres subalternes.

La différence séparant les cadres subalternes des personnes à fonction exécutive est minime, tout particulièrement dans les grandes entreprises. A côté des agents affectés exclusivement au commandement existe une catégorie importante de personnes qui ont, parallèlement à des fonctions d'exécution, quelques fonctions de commandement: les premiers vendeurs, par exemple.

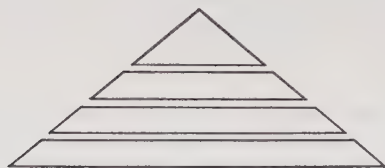
Une dépendance bilatérale est la particularité des cadres moyens et subalternes: ils reçoivent d'«en haut» les directives générales, les mettent en pratique mais dépendent en même temps, principalement en période de haute conjoncture, de la célérité du personnel d'exécution.

A ce niveau, nous opérerons une nouvelle subdivision: les *cadres de ligne* sont ceux qui portent la responsabilité de l'exécution d'un ordre par des cadres subordonnés, tandis que les *cadres d'état-major* ont pour fonction permanente de s'acquitter de tâches spéciales qui ne comportent pas d'activité d'exécution notable.

Les cadres supérieurs se voient attribuer la responsabilité de la marche de l'entreprise, spécialement vis-à-vis des clients, des bailleurs de fonds, des sociétés d'intérêts, des autorités et du public. Leur travail est exclusivement intellectuel et établit les directives générales de l'aménagement du rendement de l'entreprise⁴.

Fassbender (Wuppertaler Kreis) établit la répartition des cadres comme suit⁵:

fig. 4



- a) chefs d'entreprise
- b) cadres supérieurs
- c) cadres moyens
- d) cadres subalternes

Pyramide des cadres

a) *Chefs d'entreprise*

a. 1. *Caractéristiques*

Ils sont responsables des décisions relatives à la politique de l'entreprise et assument en dernier ressort la responsabilité de l'exécution.

a. 2. *Rôle*

Les chefs d'entreprise tranchent en dernier ressort les problèmes se posant chaque jour, mais seulement dans la mesure où ceux-ci sont extraordinaires. Ils coordonnent les cadres supérieurs et prennent des décisions ayant trait à

⁴ Hammer Wolfgang, Das Eliteproblem in der Industriegesellschaft, NZZ No. 4779, 9 novembre 1964.

⁵ Fassbender Siegfried, Die Führungskräfte im Unternehmen, Essen 1957, p. 11.

l'extension future de l'entreprise, en raison de la connaissance profonde de leur propre entreprise, de la concurrence, de la science, de la technique, de l'économie mondiale, ainsi que de l'économie nationale et de la politique (décisions portant sur l'évolution future de l'entreprise).

a. 3. Qualités requises

Elles sont les suivantes: capacités d'organisation et de création des structures, puissance de jugement, confiance en soi-même, vastes connaissances, esprit de décision, sens des responsabilités, ténacité.

b) Cadres supérieurs

b. 1. Caractéristiques

Ils se trouvent directement en-dessous de l'entrepreneur. Les cadres supérieurs sont responsables de tâches générales de mise en vigueur de la politique de l'entreprise fixée par l'entrepreneur, et responsables de l'exécution de l'activité générale de l'entreprise (lignes), ou principaux responsables chargés d'exécuter des tâches spéciales centralisées, avec ou sans le concours d'un exécutif indirect («état-major»).

b. 2. Rôle

Commandement dans une large mesure indépendant d'une ou de plusieurs branches d'activité, fonctions consultatives auprès de l'entrepreneur, préparation de décisions.

b. 3. Qualités requises

Capacité de commandement dans un large domaine de responsabilité, dans le cadre des nécessités et possibilités de la politique de l'entreprise. Ces positions demandent un grand esprit de décision en ce qui concerne la planification, l'organisation, l'administration et le contrôle. Capacités de commandement («dignes»), sens profond des responsabilités, connaissances techniques hors-série.

c) Cadres moyens

c. 1. Caractéristiques

Ils sont chargés de tâches spéciales à large domaine de responsabilité, veillent à l'exécution de travaux spéciaux par des cadres subordonnés («dignes») et élaborent certains travaux spéciaux, habituellement sans le concours d'un organe particulier d'exécution («état-major»).

c. 2. Rôle

Direction d'un domaine spécialisé (partie d'un domaine d'activité principale). Affectation et surveillance des cadres subalternes.

c. 3. Qualités requises

Capacité de commandement dans un domaine de responsabilité comportant des données individuelles et techniques, esprit de décision en ce qui concerne la planification, l'organisation, l'administration et le contrôle, qualités de commandement («dignes»), sens des responsabilités, connaissances spéciales.

d) *Cadres subalternes*

d. 1. *Caractéristiques*

Les cadres subalternes sont responsables de fonctions à domaine de responsabilité restreint, en général sans subordonné habilité à commander («lignes», «état-major»).

d. 2. *Rôle*

Affectation, commandement et surveillance du personnel dont l'activité est limitée à l'exécution.

d. 3. *Capacités requises*

Qualités de commandement en contact permanent avec la main-d'œuvre, connaissance technique du travail à surveiller.

2. Les cadres du grand magasin

Le tableau de répartition du personnel du grand magasin, page 18, montre que les cadres constituent environ 10 % de l'effectif.

En nous fondant sur la classification de Fassbender, nous pouvons mettre en évidence la direction de grand magasin suivante⁶:

a) b) *Cadres supérieurs*: les «directeurs» et les «fondés de pouvoir» ne sont pas titulaires de fonctions précises. Le titre de fondé de pouvoir peut être, par exemple, décerné à un chef administratif.

En tant que chef du service d'achat, à la tête d'un ensemble de postes centralisés d'achat, le fondé de pouvoir appartient aux cadres supérieurs, de même que les directeurs de filiales et de succursales, le chef du personnel, le chef des ventes par correspondance, les chefs de service (tel que le chef du service comptabilité)

environ 10 % du total des cadres

c) *Cadres moyens*: chefs des services de ventes, chefs du service des achats centralisés, titulaires de certaines fonctions clés, telles que l'entraînement du personnel et les contrôles internes

environ 15 % du total des cadres

d) *Cadres subalternes*: chefs de rayons, assistants de vente à fonctions de chef de rayons ou de suppléant, chefs de bureau de divers services administratifs, chef-décorateur, chefs des services de réception et d'expédition des marchandises, chef du service de l'immeuble

environ 75 % du total des cadres

Nous avons montré, à la page 17, que 65 % de l'effectif était affecté à la vente. Parmi les cadres, le pourcentage occupé dans le secteur de vente s'élève à 48 %. L'importance croissante de l'administration et des postes administratifs devient ici encore plus évidente.

Le groupe des chefs de rayons de ventes est numériquement le plus important (43 % environ). Ces cadres sont typiques du grand magasin, surtout lorsqu'ils

6 cf. p. 20 et ss.

assument encore des fonctions d'achat. L'activité du chef de rayon est celle qui ressemble le plus au travail du détaillant, tandis que les autres cadres n'exercent qu'une partie des activités du commerçant indépendant, car la plupart de leurs tâches ne sont pas caractéristiques du commerce de détail, mais ressortissent à d'autres branches de l'économie.

3. Rôle des cadres

Selon Fayol⁷, la fonction de cadre en général peut être décomposée de la manière suivante⁸:

Prévoir, organiser, ordonner, coordonner, contrôler

La répartition des tâches de Fayol montre également la méthode de résolution d'un problème posé à l'entreprise.

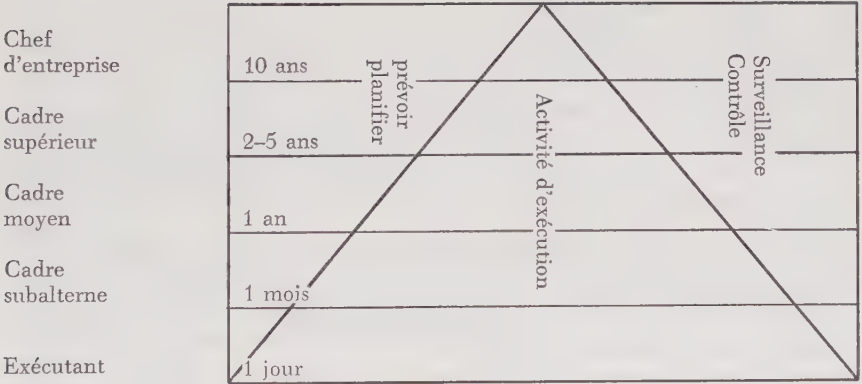
La fonction de direction a été définie et répartie de diverses manières dans la bibliographie⁹. Tous les auteurs mentionnés s'accordent à distinguer les fonctions suivantes:

Fonction de décision

Fonction consistant à influencer le rendement de la main-d'œuvre (fonction de commandement au sens restreint)

La figure 5 représente les tâches et leur répartition dans la hiérarchie de l'entreprise¹⁰:

fig. 5



7 Fayol Henry, Allgemeine und industrielle Verwaltung, Munich 1929, p. 34 et ss.
8 voir aussi Chapuis F., Leitfaden für Vorgesetzte, Zurich 1961, p. 21.
9 voir aussi Stefanic-Allmayer, Allgemeine Organisationslehre, Vienne-Stuttgart 1950, p. 68/69.
Ulrich Hans, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berne 1949, p. 109.
Nordsieck Fritz, Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934, p. 102.
Mellerowicz Konrad, Betriebspolitik - Die Kernaufgabe der Betriebsführung, dans: Festschrift zum 65. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus, Berlin 1959, p. 85.
cité d'après Schönfeld Hans-Martin, Führungsausbildung im Betrieb, Wiesbaden 1961, p. 11.
10 voir Gasser Christian, Die optimale Organisationsstruktur, dans J. O., 1952, 21ème année, p. 331.

La présence d'un cahier des charges est nécessaire dans l'entreprise, non seulement pour les cadres mais aussi pour les employés. Chaque fonction y est exactement décrite. Nous faisons suivre, à titre d'exemple, les cahiers des charges respectifs de deux des cadres caractéristiques d'un grand magasin: le chef des ventes et l'un des chefs de rayon¹¹.

Cahier des charges du chef des ventes

a) Responsabilités (généralités)

Le chef des ventes est le collaborateur direct du directeur commercial du magasin principal. Il reçoit les instructions de ce dernier pour ce qui est des questions d'organisation commerciale du magasin, de la promotion des ventes, de leur organisation et de leur surveillance. Dans les cas de questions techniques concernant les marchandises, il les reçoit du directeur adjoint respectif.

Le domaine de ses responsabilités se compose du secteur de ventes auquel il est affecté, c'est-à-dire un ensemble de services interdépendants s'occupant des questions techniques relatives à la vente. Conformément aux instructions de la direction commerciale, il y exerce des fonctions d'organisation, de planification commerciale, de coordination et de contrôle, dont suit la liste détaillée.

Le chef des ventes doit être pleinement conscient du fait qu'il appartient comme ses collègues à un grand ensemble et que dans l'exercice de ses fonctions, il doit défendre l'intérêt de la maison. Le chef des ventes se ralliera avec confiance à l'organisation centralisée d'achat. Le chef des ventes veillera à soutenir cette organisation en centralisant la capacité d'achat à l'intérieur du groupe d'achat et en établissant des assortiments de marchandises.

b) Domaines d'activité:

b) 1. Du point de vue technique

Surveillance de la planification et du contrôle qualitatif et quantitatif des marchandises (statistiques de vente, contrôle des disponibilités, pronostics de ventes, attribution et répartition du budget d'achat).

Contrôle des assortiments dans le sens d'une réduction quantitative et d'une amélioration qualitative: plus grand débit des assortiments principaux choisis par décision centrale. Coordination des assortiments à l'intérieur d'un secteur de vente par des moyens divers: statistiques de vente, cartes de suggestions adressées à la direction par les clients, rapports de «clients témoins», offres de la concurrence, références centrales.

Collaboration en vue de l'organisation des assortiments principaux et de l'approvisionnement en assortiments de complément à l'intérieur d'une commission d'élaboration des échantillonnages.

Commandes et achats d'articles appartenant aux assortiments complémentaires, qui ne peuvent être commandés par la centrale d'achats. Le chef des ventes peut transmettre cette tâche à un chef de rayon compétent.

Commande des nouveautés, d'articles chocs, d'exclusivités etc., en étroite collaboration avec la centrale d'achats, et à l'aide de ses services techniques de vente; les chefs de rayon peuvent également se charger de cette tâche. Propositions visant la création d'articles propres aux magasins mêmes, c'est-à-dire «creative merchandising».

Approvisionnement de marchandises lors d'annonces dans les journaux, prospectus, vitrines etc.

La réception des représentants n'a lieu que dans des cas exceptionnels, c'est-à-dire sur l'injonction individuelle ou générale de la centrale d'achats. Le chef des ventes peut déléguer le chef de rayon compétent pour recevoir les représentants.

Le chef des ventes vise les commandes sortant de son service. Il contrôlera le respect des engagements d'achats, c'est-à-dire les stocks et les commandes en suspens. Il est chargé de la révision des budgets d'achats lors des changements imprévus du chiffre d'affaires. Il pourvoira au réassortiment en temps voulu.

11 Sur la base des informations recueillies dans un grand magasin suisse.

Surveillance des stocks, du point de vue de leur composition en articles d'assortiment de fond et d'assortiments complémentaires, et selon les diverses catégories d'articles. Contrôle de la vitesse de rotation des stocks, des réductions, de la marge moyenne et des inventaires. Le chef des ventes est habilité à prendre des mesures visant à l'amélioration de résultats insatisfaisants.

b. 2. Promotion et surveillance des ventes

Planification, coordination et exécution des actions de différentes envergures avec l'assentiment et, s'il y a lieu, les instructions du directeur commercial.

Collaboration en vue de la rédaction de prospectus, d'annonces de presse, de la décoration des vitrines et des défilés de mannequins.

Le chef des ventes doit veiller à la présentation soignée des marchandises, ainsi qu'à la décoration intérieure.

Surveillance du service clientèle. Possibilités d'intervention directe auprès d'assistants et du personnel de vente dans le cas d'un service laissant à désirer.

C'est au chef des ventes qu'il appartient de décider lors de réclamations graves, de veiller à améliorer le service clientèle, à promouvoir les ventes à crédit et à gagner de nouveaux comptes clients. Le chef des ventes doit contrôler la quantité d'articles retournés par les clients et l'attribution de réductions.

Surveillance des chefs de rayons, des assistants et du personnel de vente. Instructions et information relative aux ordres de la direction commerciale.

Il surveille le chiffre d'affaires des rayons, l'affluence de la clientèle, la relation entre personnel de vente et volume des ventes, les frais d'exploitation directs des rayons, de même que d'autres chiffres donnés par les résultats communiqués par les rayons et le service des ventes. Il prend les mesures qui s'imposent dans le cas de résultats insatisfaisants.

b. 3. Organisation du magasin et tâches administratives

Motions touchant l'amélioration de l'organisation rationnelle des ventes, le renouvellement du mobilier, le changement de place des rayons, etc.

Le chef des ventes doit veiller à ce que le règlement intérieur soit respecté, de même que tous les travaux dont le processus est déjà fixé. Il propose la rationalisation et l'amélioration de processus de travail existants.

Il contrôle l'effectif du personnel et son adaptation optimale aux ventes et à l'affluence de la clientèle, ainsi que la discipline de travail.

Il prendra en considération les propositions d'augmentation de salaire justifiées et les transmettra à la direction commerciale, puis au chef du personnel.

Il assistera le «service de training professionnel» dans sa tâche de formation du personnel.

Il encouragera les économies de fournitures, ainsi que l'utilisation soignée des meubles et des locaux. Il veillera à l'ordre et à la propreté.

Il surveillera la qualité des services et du travail fournis pour les ateliers affectés aux rayons.

Il encouragera les relations amicales et la collaboration productive avec les autres services de l'entreprise.

c) Collaborateurs

Les chefs de rayons du même secteur de vente sont ses subordonnés directs; ses subordonnés indirects sont les assistants et le personnel de vente du secteur. En général, les ordres et directives du chef des ventes sont transmises et mises à exécution par le chef de rayon. Il peut intervenir directement pour des questions concernant la surveillance de la vente et du service des clients.

Les services suivants qui sont directement placés sous les ordres de la direction commerciale en tant que «postes d'état-major» ou qui sont subordonnés à la direction administrative des ventes, assistent le chef des ventes dans l'exercice de ses fonctions: secrétariat des ventes, service de contrôle des disponibilités, service clients, caisses, service de promotion des ventes, département de mode et de démonstration, service d'expédition, service de documentation sur la concurrence. Le service d'importation et les divers départements du service publicité l'assistent également.

En l'absence du chef des ventes, les chefs de rayon compétents s'acquittent du travail de routine. Un suppléant désigné par la direction commerciale se charge des travaux de direction et de contrôle des ventes.

d) *Compétences*

Il est de la compétence du chef des ventes de *traiter les questions* relatives à la marche de son secteur de vente et aux obligations qui sont énumérées sous b. Les décisions que prend le chef des ventes doivent se conformer aux instructions de la direction commerciale. Dans le cas de questions graves, il devra consulter en premier lieu le directeur compétent.

Le droit d'intervention et de motion du chef des ventes s'étend à toutes les questions de gestion et d'organisation de son secteur de vente. Il peut user de ce droit lors de consultations avec le directeur compétent et de la conférence tenue périodiquement par les chefs de vente et la direction commerciale.

En ce qui concerne le personnel qui lui est subordonné, le chef des ventes a le droit d'adresser à la direction commerciale et à la direction du personnel les propositions d'engagement, de licenciement, de promotion d'employés ainsi que les propositions d'augmentation de salaires en fonction du rendement professionnel.

Pour toutes les affaires de personnel courantes, le chef des ventes traite directement avec le chef du personnel. Dans le cas de questions plus complexes, il discutera au préalable avec le directeur commercial. Il est habilité à viser toute demande de congé. Il contrôlera, à titre de sondage, les autres papiers visés par les chefs de rayons (fiches d'heures supplémentaires et bons de commande de matériel). Il veille à la répartition des congés annuels dans son secteur de vente et nomme un suppléant lorsqu'un chef de rayon ou un assistant doit s'absenter.

Le chef des ventes a le droit de prendre connaissance de la correspondance concernant son secteur de vente et de signer le courrier sortant de son service.

Le chef des ventes, en tant que collaborateur direct de la direction commerciale, s'efforcera de respecter le plus exactement possible les dispositions énumérées par ce cahier des charges. On attend du chef des ventes qu'il interprète les dispositions en toute conscience, en toute connaissance de cause et dans l'intérêt de l'entreprise. Le directeur commercial est habilité à trancher les questions litigieuses au cas où il en subsisterait.

Cahier des charges d'un chef de rayon

a) *Responsabilités (généralités)*

Le chef de rayon est le chef responsable d'un ou de plusieurs rayons. Sa responsabilité s'étend avant tout au domaine de la disponibilité des marchandises, du contrôle des stocks, de la conduite du rayon et du personnel, ainsi que de l'accélération et de la surveillance de la vente, et du service de clientèle. Le chef de rayon est le subordonné direct du chef des ventes. Lors de l'échantillonnage, il doit respecter les ordres du service d'achat centralisé.

b) *Énumération détaillée des charges*

b. 1. Du point de vue technique

Surveillance des stocks. Renouvellement des stocks et amélioration de leur roulement. Surveillance des disponibilités orientée d'après la quantité de marchandises vendues et du prix des marchandises les plus demandées. Prise en considération de ces données lors de l'achat.

Planification des stocks en fonction de la valeur des marchandises. Etablissement de pronostics de vente, attribution et répartition de budget d'achat d'après les catégories de marchandises constituant l'assortiment de base ou les marchandises complémentaires et enfin d'après les commandes pour les échantillonnages et les voyages.

Achat, c'est-à-dire approvisionnement quantitatif lors de l'échantillonnage dans le cadre des assortiments établis par le service d'achat centralisé.

Lorsqu'il est habilité par le chef des ventes, achat de marchandises appartenant aux assortiments complémentaires, à savoir: nouveautés particulières, articles «dernier

cri», articles de luxe, articles correspondant à une demande locale de nature particulière, etc.

Etablissement des commandes, exception faite des commandes globales centralisées. Surveillance des délais de livraison et contrôle des marchandises livrées. Annulation des commandes non livrées dans les délais.

Etablissement du prix de vente, surveillance du calcul (marge commerciale). Différenciation dans l'étiquetage de la marchandise selon les facteurs de qualité, de durabilité de la marchandise et les formes de la concurrence etc. Propositions de hausse ou de baisse d'un prix.

Surveillance ininterrompue du respect des engagements (stocks et commandes).

Surveillance de la conformité des assortiments (dimensions, couleurs etc.) et des réassortiments. Etablissement des inventaires de contrôle des marchandises pour la direction financière et pour le service de contrôle des disponibilités.

Préparation technique de la marchandise, en vue d'actions favorisant la vente. Recherche d'articles de démonstration en collaboration avec le service central d'achats. Amélioration du débit d'articles difficiles à écouler, au moyen de mesures adaptées stimulant la vente, si besoin à l'aide de diminutions de prix, de primes etc.

Enquêtes sur les goûts de la clientèle par contact direct, et au moyen des «cartes de suggestions» adressées à la direction.

Réception des représentants seulement par une délégation du chef des ventes, et seulement dans certains cas, lorsqu'ils relèvent des compétences de la centrale d'achats.

Participation à certains échantillonnages, à des voyages à l'étranger, et à des visites à des fabricants sur la demande expresse du chef des ventes et avec son assentiment.

b. 2. Promotion des ventes

Planification des techniques de vente et établissement d'actions de vente dans les rayons, tables de vente spéciales, démonstrations, participation à des actions de grande envergure.

Proposition de mesures publicitaires adaptées (décoration intérieure, vitrines, prospectus, annonces, défilés de mannequins, etc.).

Surveillance de la présentation des marchandises (étalage, étiquettes, etc.), ainsi que de l'ordre et de la propreté dans les rayons.

Soins et surveillance du «service-clients», amabilité, manière de recevoir la clientèle, de répondre à ses désirs, conseils, renseignements et ventes d'articles de complément.

Service d'un client par le chef de rayon lui-même, dans les cas exceptionnels (étrangers), lors de réclamations ou d'une attente prolongée.

Adaptation du personnel de vente aux divers degrés d'affluence de la clientèle, aide dans les rayons voisins.

Direction de l'atelier affecté au rayon et surveillance de la qualité irréprochable des travaux.

Contrôle de la concurrence (vitrines, annonces, etc.).

b. 3. Surveillance de la vente et commandement du personnel

Surveillance constante du volume des ventes et des frais du rayon.

Surveillance de l'effectif du personnel, dans les sens d'une relation optimale entre le débit et le nombre de vendeuses.

Surveillance, instruction et information du personnel de vente.

Orientation, initiation et formation complémentaire du personnel récemment engagé ainsi que des apprentis avec l'aide du service de training professionnel.

Transmission au personnel de vente des directives et instructions de la direction commerciale. Encouragement de la compréhension des mesures prises dans le grand magasin au moyen d'explications adaptées à chaque cas.

Veiller à ce que le règlement intérieur soit respecté, et que les employés mettent en pratique certains services liés à la vente (choix, achats à crédit, achats collectifs, retouches, etc.).

Contrôle de la présence du personnel, de la discipline et de la répartition des pauses.

Surveillance des démissions de personnel. Proposition d'une répartition des congés.

Demande de personnel auxiliaire par l'entremise du chef des ventes et affectation du personnel auxiliaire.

Encouragement et surveillance de la bonne marche des relations avec d'autres services de la maison, en particulier avec le service de réception de la marchandise, l'administration des stocks, le service de caisse et de comptabilité, le bureau du personnel, le service de maison, les services d'expédition, l'économet et le service public, etc.

Contrôle des qualités d'économie du personnel (utilisation modérée des fournitures, utilisation soignée des machines et du mobilier), contrôle des qualités d'ordre et de propreté.

c) *Les collaborateurs*

Les assistants et tout le personnel de vente sont subordonnés au chef de rayon. Les assistants et les premières vendeuses assistent le chef de rayon dans la surveillance de la vente, le service des clients, l'inspection du personnel, la présentation des marchandises, le contrôle des stocks et des disponibilités ainsi que l'approvisionnement en marchandises.

Le chef de rayon s'acquitte des travaux administratifs et du contrôle des disponibilités en collaboration avec les services de direction administrative de la section des ventes. Le service des importations est à sa disposition pour les importations.

En l'absence du chef de rayon, ses assistants ou les premières vendeuses s'acquittent du travail de routine.

Les décisions sont prises soit par un autre chef de rayon nommé suppléant, ou encore par le chef des ventes autorisé.

d) *Compétences*

Il relève de la compétence du chef de rayon de prendre des décisions dans le cadre des obligations énumérées sous b. Dans une affaire très importante, il consultera son chef des ventes compétent. Dans le cas de décisions importantes, il est tenu de soumettre ses initiatives à l'assentiment de ce dernier.

Le chef de rayon dispose d'un droit de regard et de motion dans toutes les questions relatives à la marche des affaires et à l'organisation de son rayon. Il discutera des propositions d'amélioration structurelle des assortiments avec le chef des ventes compétent. Dans l'intérêt de l'entreprise, il est tenu d'informer ses supérieurs de manière impartiale des irrégularités subsistant dans les autres rayons.

Le chef de rayon doit être consulté lors de la qualification de son personnel. Dans la mesure du possible, et dans le cadre de la politique de l'entreprise, on prendra en considération ses propositions d'augmentation de salaire au bénéfice de vendeurs et de vendeuses particulièrement capables. Le chef de rayon est habilité à signer les fiches d'heures supplémentaires, les fiches de frais de déplacement et de représentation et les bons de commande de matériel.

On attend du chef de rayon qu'il interprète les dispositions du cahier des charges en toute connaissance de cause, en toute conscience et dans l'intérêt de l'entreprise. Au cas où certains points demeureraient obscurs, c'est au directeur commercial qu'il appartient de les élucider.

Une énumération détaillée du domaine d'activité de chaque cadre du grand magasin serait trop longue, les autres fonctions de cadres pouvant également s'appliquer aux autres formes d'entreprises commerciales.

4. Qualités requises pour la fonction de cadre

4.1. *Généralités*

Le rôle des cadres comprend deux domaines respectifs: le *domaine technique*, intellectuel, et le *domaine de la personnalité*, les qualités de chef.

Autrefois, l'importance des connaissances techniques était prépondérante: le meilleur ouvrier était le maître et son autorité était basée sur son rendement et son exemple.

De par la division du travail croissante, le chef n'est plus le meilleur ouvrier. De nos jours, les fonctions de commandement du cadre consistent essentiellement dans les tâches énumérées au paragraphe 3.

Quoi qu'il en soit, plus les fonctions du cadre se rapprochent des fonctions d'exécution, plus il lui est indispensable de posséder une connaissance spécialisée des techniques et des marchandises. Le chef de rayon doit posséder un sens précis du volume et de la nature de la demande à venir; la souplesse dans les discussions et une capacité de décision très prompte doivent lui permettre d'agir rapidement. Des qualités de représentation, une certaine culture générale et son agilité d'esprit faciliteront ses relations avec la clientèle et les fournisseurs¹².

A ce niveau, la connaissance technique des marchandises du secteur et le maniement, la technique des activités spécifiques à exécuter, que ce soit pour l'achat ou les ventes, jouent toujours un rôle important.

Plus le cadre est haut placé dans la hiérarchie de l'entreprise, moins les connaissances techniques ont d'importance. Les cadres supérieurs doivent plutôt posséder à fond la faculté de dominer les situations, de voir l'essentiel et être prêts à prendre des décisions lourdes de conséquences. Ils doivent pouvoir concevoir et comprendre les divers événements interdépendants survenant à l'intérieur de l'entreprise et saisir l'engrenage des rapports économiques à l'extérieur. Ils doivent être capables de déduire logiquement les faits les uns des autres, avoir de l'esprit d'entreprise et d'initiative, être des hommes d'action. Des qualités de pédagogie, de psychologie, ainsi qu'un physique représentatif sont également souhaitables.¹³

4.2. *Qualités requises pour les postes de cadres subalternes relativement à leur fonction de commandement au sens restreint*

A ce niveau, la fonction de commandement revient essentiellement, en plus des connaissances spécialisées (cf. ci-dessus), à influencer les subordonnés en vue d'établir le rendement économique de l'entreprise.

La fonction de chef de rayon est propre au grand magasin par suite des diverses raisons mentionnées ci-dessus. A cela s'ajoute que 90 % du personnel du grand magasin ont des fonctions d'exécution, et sont répartis suivant les rayons sous les ordres du chef de rayon, qui est un cadre subalterne. Environ 75 % des cadres appartiennent à la catégorie des cadres dits subalternes¹⁴.

Lorsqu'une instruction quelconque est donnée au personnel d'une entreprise, peu importe que celle-ci émane d'une autorité extérieure à l'entreprise ou appartenant à sa hiérarchie: le contenu de cette instruction n'a que peu de signification quant à son exécution. Seules, la manière de communiquer cette instruction et la personne qui la communique ont de l'importance¹⁵.

12 Maissen Placide, Die Entwicklung der beruflichen Ausbildung im schweizerischen Detailhandel, thèse Zurich 1945, p. 21 et ss.

13 Meyer Lothar, Probleme der betrieblichen Schulung, insbesondere des Unternehmenswachstums, thèse, Berlin 1962, p. 42.

14 voir Gasser Christian, Der Mensch im modernen Industriebetrieb, 3ème éd., Cologne et Opladen 1958, p. 47.

15 voir Bernhard J., The Functions of the Executive, Harvard University Press, 8ème éd. 1950, p. 161 et ss.

En raison de ces faits, nous accorderons une attention particulière à la fonction de commandement des cadres subalternes. Afin de délimiter nettement cette fonction, les exigences qu'elle représente doivent être dûment analysées. L'énumération des qualités de ceux des cadres qui ont particulièrement bien réussi dans leur carrière (un chef de rayon par exemple) constitue une indication précieuse sur les qualités de chef. On a déjà tenté d'énumérer ces qualités¹⁶. Il en est ressorti que les qualités les plus diverses peuvent se rencontrer chez de bons cadres, mais que les qualités en question peuvent tout aussi bien se trouver chez des personnes qui de toute évidence manquent d'aptitude à bien diriger des collaborateurs¹⁷.

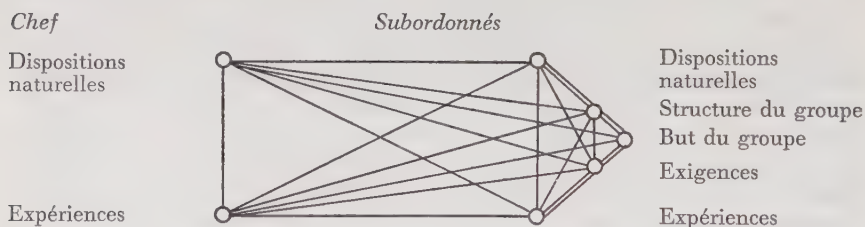
Il est impossible de dresser le répertoire précis des qualités ou même des dispositions naturelles que doit posséder le candidat à un poste de cadre pour qu'il puisse exercer cette activité avec succès.

Avant de revenir sur les dispositions naturelles particulières que doit posséder tout cadre, nous considérerons le rôle que jouent à leur tour les collaborateurs dans le processus de commandement. La sociologie (et la sociopsychologie) nous rendent attentifs au fait que le succès de toute activité de commandement dépend tout autant des individus commandés que de celui qui commande.

Toute personne qui, dans une certaine situation, désire faire ses preuves en tant que chef, loin de dépendre uniquement de ses propres capacités et de sa propre expérience, dépendra également à de nombreux égards des personnes qu'il a à commander¹⁸.

La figure 6 montre l'interdépendance des «qualités de commandement»¹⁹:

fig. 6



Sans trop nous attarder sur la théorie des groupes²⁰, il est bon de noter que l'ensemble des employés d'un même rayon peut être désigné sous le terme de «groupe social». Chaque groupe social établit, consciemment ou inconsciem-

16 voir p. 31.

17 voir Hofstätter P. R., Einführung in die Sozialpsychologie. 3ème éd. revue et corrigée, Stuttgart 1963, p. 345.

18 Hofstätter P. R., op. cit., p. 348.

19 Hofstätter P. R., op. cit., p. 349.

20 L'analyse des méthodes et des conclusions de la théorie des groupes à l'intérieur de cette thèse nous mènerait trop loin. Ce sujet est traité dans les oeuvres suivantes: Homans George Caspar, Theorie der sozialen Gruppe, Cologne et Opladen 1960. Mayo E., Human Problems of Industrial Civilisation, 1933.

Rochlisberger F. J. and Dickson W. J., Management and the Worker 1939.

Moreno J. L., Die Grundlagen der Soziometrie, Cologne 1954.

ment, un certain type de comportement qui doit être respecté par chacun de ses membres²¹.

En outre, l'analyse des groupes sociaux a révélé que chacun de ces groupes se choisit un chef. Ce chef est toujours le membre du groupe qui en respecte le plus les règles: le chef élu de cette manière possède une autorité non formelle.

Le chef de rayon, nommé par l'entreprise, chef du groupe que forme le rayon, possède en raison de sa position une autorité purement formelle²². Il devra transformer cette autorité formelle en une autorité véritable.

Y parviendra-t-il? Cela dépend également de la constitution du groupe qu'il a à commander, et des conditions qui régissent ce groupe. Les traits de caractère et la culture des membres du groupe imposent un certain type de chef. Les expériences que le groupe a faites jusque là avec ses chefs déterminent considérablement ce qu'il attend de son nouveau chef.

Les capacités et les méthodes de commandement sont tout aussi diverses que peuvent l'être la structure et la manière d'être, l'aspect d'un groupe²³. Certaines lignes directrices se déduisent des conditions suivantes: d'après Lewin, la relation entre le chef et le groupe peut être ou bien autoritaire ou bien démocratique, en passant par toutes les nuances allant de la «dictature» jusqu'au «laisser-faire».²⁴

En principe, les méthodes de commandement sont déterminées, dans une entreprise, par le rapport des forces entre les cercles politiques et les cercles économiques. Dans un régime démocratique où chacun, en tant que citoyen, est habitué à participer à la direction de l'Etat, il est difficile de commander les employés selon des méthodes autoritaires.

Mais, par ailleurs, la plupart des citoyens accomplissent leur service militaire et acquièrent ainsi l'habitude d'une forme de commandement autoritaire. A cela s'ajoute le fait que le chef, particulièrement dans le cas d'une certaine différence d'âge, est indentifié au père. Ces différents facteurs se conjuguent pour influencer l'activité de commandement. A l'intérieur du grand magasin, il existe autant de sortes de relations de chef à groupe de subordonnés qu'il existe de rayons.

Il s'agit donc, pour le chef de rayon, d'harmoniser son autorité formelle avec l'autorité naturelle. C'est alors qu'il sera en mesure de fixer lui même les «normes» du rayon et ceci dans le sens de l'aménagement du rendement de l'entreprise, par exemple du volume optimal des ventes.

La bibliographie offre de multiples descriptions des qualités requises pour la fonction de chef²⁵. A la page 30, nous avons évoqué le problème des qualités

21 voir p. 27.

22 voir Sommerfeld Erich, *Über den Umgang mit Menschen im Betrieb*, Munich 1952, p. 48 et ss.

23 voir le Gall André, *Court traité de psycho-sociologie des entreprises*, Paris 1965, p. 39.

24 Lewin Kurt, *Die Lösung sozialer Konflikte*, Bad Nauheim 1953, p. 8/3, p. 117/118 et ss., p. 168 et ss.

25 voir p.e. Urwick Lyndall F., «Ausbildung der Führungskräfte in der amerikanischen Wirtschaft», édité par Arbeitswissenschaftliches Institut REFA e. V., Darmstadt 1955, Randall Clarence B., *Making Good in Management*, New York, Toronto, London 1964, p. 117.

Schall Wolfgang, *Führungstechnik und Führungskunst in Armee und Wirtschaft*,

du chef. En effet, pour qu'il y ait autorité véritable, pour que les employés soient influencés par la volonté de celui qui commande, le chef doit, quelle que soit la composition du groupe qu'il commande, remplir certaines conditions.

- a) Le cadre doit avoir de la personnalité. Au sens large, tout homme a une certaine personnalité²⁶. Mais nous parlons ici de personnalité au sens qualitatif, dont les caractéristiques sont les suivantes:
- Qualités morales constituant un tout particulièrement homogène.
 - Quelques objectifs vitaux seulement, mais poursuivis opiniâtement et sans contradiction.
 - Structure psychique s'organisant délibérément d'elle-même.
 - Toute l'essence de l'individu présente un front unique et une attitude constante à l'égard du monde extérieur²⁷.
- b) Le cadre doit en outre posséder le don de pouvoir s'identifier aux autres, c'est-à-dire de se placer à leur point de vue, sentir et penser comme eux²⁸. De cette aptitude découlent diverses autres qualités et capacités de chef que l'on est en droit d'attendre chez un bon supérieur, notamment:
- L'aptitude à ne pas considérer et traiter les subordonnés comme de simples instruments de travail, mais comme des êtres humains doués d'opinions, d'espairs et de souhaits humains.
 - Savoir apprécier les individus à leur juste valeur.
 - Être ouvert aux critiques positives et aux suggestions des collaborateurs.
 - Savoir se décharger de ses responsabilités sur ses collaborateurs.

Les traits de caractère que nous énumérons ci-dessous sont incompatibles avec l'exercice d'un commandement; ils résultent de l'absence des conditions fondamentales précitées: personnalité et faculté de se mettre à la place des autres²⁹. Une personnalité instable se traduit par les phénomènes suivants:

- manque d'équilibre et insatisfaction personnelle risquant de se reporter sur autrui.
- affectivité trop marquée, sensibilité excessive, tendance, chez le colérique, à s'emporter trop vite.
- tendance à se laisser influencer, vouant à l'inconstance le sujet dépourvu de volonté et incapable de se dominer.

De l'impossibilité de se mettre à la place des autres, il résulte:

- Une attitude sociale égocentrique, indifférente envers autrui, désireuse d'éviter autant que possible le contact avec les hommes.
- l'art de s'attirer l'animosité des autres par son intolérance.

Bad Harzburg 1965, p. 133 et ss. Baumgarten énumère les qualités de chef souhaitées par les auteurs et arrive au total de 50.

(Baumgarten Franziska, *Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe*, 2ème éd. augm., Zurich 1946, p. 214.)

26 cf. p. 37 et ss.

27 Remplein et Lersch parlent des ressorts instinctifs de la coexistence humaine, qui se divisent en deux tendances: être ensemble et être l'un pour l'autre.

Remplein Heinz, *Psychologie der Persönlichkeit*, 5ème éd. revue et augmentée, Munich/Bâle 1965, p. 181.

Lersch Philipp, *Der Aufbau der Person*, Munich 1959, p. 131 et ss.

28 Kerschensteiner Georg, *Theorie der Bildung*, Leipzig 1926, p. 83.

29 voir Baumgarten Franziska, op. cit., p. 218 et ss.

- la tendance à exiger trop des collaborateurs, ce qui risque, à la longue, de créer des complexes d'infériorité chez ces derniers.
- l'impossibilité de laisser se développer chez les subordonnés le sens des responsabilités personnelles.
- la tendance à haïr violemment.

Les individus qui, de par leur structure psychique, possèdent les traits de caractère suivants, sont également inaptes aux fonctions de commandement:

- Tendance à prendre tout à la lettre et à se perdre les détails, ainsi que la tendance inverse,
- tendance à généraliser et donc impossibilité d'estimer quelqu'un à sa juste valeur, ce qui rend difficile une influence sur ses collaborateurs.

De tout temps on a pensé que le chef doit posséder assez de qualités morales pour servir de modèle. Cette vérité vaut également pour l'entreprise d'avant-garde³⁰.

Un sondage d'opinion effectué par l'Emetteur national suisse est très intéressant à cet égard. Il nous renseigne sur le genre de qualités que le travailleur attend de son contremaître³¹. Ces données peuvent être appliquées telles quelles aux grands magasins.

Le chef doit:

- a) être juste et neutre
- b) s'intéresser à la santé et au bien-être de ses collaborateurs.
- c) renseigner à temps sur les changements intervenant dans le travail.
- d) être, professionnellement, très capable.
- e) respecter le travailleur en tant qu'homme.
- f) remarquer celui qui travaille bien ou celui qui travaille mal.
- g) avoir une attitude qui permette aux collaborateurs de savoir à quoi s'en tenir.

Ce sont là les mêmes qualités que celles que l'on est en droit d'attendre d'une personnalité qui sait se mettre à la place des autres.

De même, on se rend compte que le chef est indentifié au père et qu'il sert d'exemple à tous les égards.

4.3 *Exigences adressées aux cadres moyens et supérieurs en ce qui concerne leurs fonctions de commandement au sens restreint*

Des problèmes similaires se posent à tous les niveaux quant à l'influence que le chef doit exercer sur ses subordonnés. Cependant, nous rencontrerons des exigences personnelles différentes, en raison même de la différence de structure du groupe à commander, par rapport aux groupes des échelons les plus bas.

Les deux fonctions respectives, fonction de décision et fonction d'influence, subissent un dosage différent selon la position hiérarchique des cadres. Tandis que le cadre subalterne ne fait que recevoir la plupart des instructions de ses supérieurs, qu'il transmet ensuite aux employés travaillant sous ses ordres, la liberté de décision croît à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie de l'entreprise. La fonction d'influence, pour n'être pas moins importante, est moins problématique au niveau des cadres supérieurs. Il est plus simple en effet de

³⁰ Baumgarten F., op. cit., p. 232.

³¹ Schweiz. Arbeitgeberzeitung, Nos. 24, 25 et 26 des 13, 20 et 27 juin 1952.

commander à un ou à plusieurs subordonnés, ayant eux-même des subordonnés, parce qu'ils savent se mettre à la place de celui qui donne les ordres, connaissent aussi les problèmes de commandement et sont conscients de l'ordre de l'entreprise. A tous les niveaux, on doit veiller à concilier des intérêts différents. Cependant il est évident que les cadres, par leur position-même, agissent en fonction de l'intérêt de l'entreprise, ce qui n'est pas nécessairement le cas chez les employés subalternes.

L'auteur américain à succès Vance Packard montre même dans son livre «the pyramid-climbers» que les cadres supérieurs, bien plus que les cadres subalternes, pratiquent des méthodes de commandement autoritaires. Et cependant, selon V. Packard, un bon cadre supérieur était souvent un cadre subalterne assez médiocre.³²

Puisque c'est surtout le domaine des décisions personnelles qui gagne en importance, et que plus nous nous élevons dans la hiérarchie des cadres, plus nous pouvons observer, par opposition aux caractéristiques énumérées plus loin, que ce sont surtout les qualités classiques du chef d'entreprise qui comptent³³ comme nous l'avons déjà constaté, il ne suffit pas de posséder ces qualités pour être chef d'entreprise: il faut encore les avoir dans un dosage adéquat³⁴.

Packard signale un fait intéressant, quant au tempérament du chef d'entreprise: alors que les directeurs de banque ou de société de financement sont calmes et réfléchis, le chef d'entreprise commerciale est perpétuellement survolté et tendu³⁵, ce que l'on doit attribuer à l'action réciproque personnalité-milieu.

On peut considérer que les conditions indispensables, pour le directeur d'un grand magasin, sont les suivantes³⁶:

- a) Energie de caractère, en tant que facteur dynamique, goût de l'action et imagination créatrice.
- b) confiance en soi et goût du risque.
- c) beaucoup de doigté et faculté de juger les hommes et les choses.
- d) capacité de pénétration et persévérance.
- e) facilité d'expression.
- f) goût des responsabilités.
- g) don d'éveiller la confiance.

L'analyse d'annonces parues dans les journaux, concernant le recrutement de cadres supérieurs, permet d'établir que les qualités requises sont les suivantes³⁷:

32 Packard Vance, *Die Pyramiden-Kletterer*, Düsseldorf-Vienne 1963, p. 148 et ss.

33 voir Hautmann Kurt, *Das Unternehmensnachwuchs-Problem*, thèse, Nürnberg 1964.

34 Ulrich Hans, *Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensschulung*, Zurich 1963, p. 10.

35 Packard Vance, *op. cit.*, p. 131.

36 Mahder Carl R., *Führungsprobleme und Aufbau des amerikanischen Management*, dans Mommsen E. W., *op. cit.*, p. 91 et ss.

et McMurry Robert N., *Wettlauf um Führungskräfte*, édité par Arbeitswissenschaftliches Institut des REFA E. V., 2ème fascicule spécial, Berlin, Cologne, Francfort, p. 10.

37 Rief Hermann, *Die Qualifikation leitender Führungskräfte, Eine Analyse aus Zeitungsinseraten*, Munich 1959, p. 66.

a) *Le chef des ventes*

doit être le type parfait du chef d'entreprise, doué pour le commandement et disposant d'idées personnelles.

On exige également, outre une bonne connaissance de la spécialité, des connaissances techniques et plusieurs langues étrangères.

b) *Le chef d'achat*

Plus que des qualités de meneur d'homme, on lui demande des qualités générales de caractère, de valeur personnelle et de goût. En outre, une certaine habileté commerciale et une bonne connaissance de la spécialité sont indispensables.

c) *Le chef de publicité*

doit posséder les mêmes qualités que le chef des ventes.

De plus, on exige souvent de lui un certain don artistique, le sens de la langue et du style, ainsi que certaines qualités lui permettant de tester la marchandise.

Une bonne connaissance de la branche et de la matière ainsi que la connaissance de langues étrangères et la facilité à s'exprimer sont également souhaitées.

d) *Les postes d'état-major*

Chez les titulaires de ces postes, Staerkle exige³⁸: des connaissances approfondies dans un domaine spécialisé, être au courant des dernières méthodes, être en mesure de les juger et de les appliquer. Il s'agit non pas de travaux de routine, mais de travail intellectuel.

Les titulaires doivent posséder à fond les méthodes scientifiques de travail, être doués d'activité créatrice et d'un esprit critique, d'une pensée indépendante et libre de tout préjugé.

À première vue, il est étrange, bien que naturel, que bon nombre de caractéristiques purement extérieures aient également leur importance. Des analyses effectuées par Packard et Stryker³⁹ ont montré que certaines caractéristiques essentiellement extérieures se rencontrent chez les cadres supérieurs: on ne saurait nier l'importance d'une santé solide par exemple, d'une personnalité représentative et du savoir-vivre, des facilités d'élocution et des bonnes manières.

Que le manager d'aujourd'hui soit grand et svelte s'explique par l'action réciproque du physique et du psychique. La clé de ce problème nous est donnée par la «théorie des types» de Kretschmer ainsi que par les travaux de Jung sur les intravertis et les extravertis⁴⁰.

38 Staerkle Robert, Stabbsstellen in der industriellen Unternehmung, thèse, St-Gall 1961, p. 202.

39 Packard Vance, op. cit., p. 124.

Stryker Perrin, «Is there an executive face?», dans Fortune, novembre 1953.

40 Kretschmer E., Körperbau und Charakter, 20ème éd. 1951.

Jung C. G., Psychologische Typen, 8ème éd. 1950.

Par suite des exigences sociales liées aux fonctions de direction, la personnalité de l'épouse du cadre joue également un rôle. Nous reviendrons plus tard à ce sujet.

5. La formation des cadres

Par «formation des cadres», nous entendrons tout au long de cette étude l'ensemble des mesures prises par les (futurs) cadres, les entreprises et les institutions hors de l'entreprise en vue de donner aux cadres du grand magasin les moyens de s'acquitter le mieux possible des fonctions de commandement.

Ces mesures peuvent se répartir de la manière suivante:

- a) possibilités de formation en dehors de l'entreprise, avant et après l'engagement.
- b) sélection des candidats pour certains postes de cadres.
- c) formation professionnelle et formation complémentaire des cadres à l'intérieur de l'entreprise.

5.1. Conditions

Avant de passer à la description de ces mesures, il est bon d'examiner s'il est réellement possible d'acquérir des qualités de cadres.

La toute première condition, c'est la volonté d'acquérir les qualités permettant de remplir des fonctions de chef. La volonté d'accéder à une position de cadre est dictée par certains avantages inhérents à cette position: l'ambition et le désir très naturel d'avancer dans sa carrière, liés à la volonté de puissance, à un désir de jouir d'un revenu élevé, d'exercer une activité plus intéressante, et la satisfaction d'en tirer un prestige personnel.

Selon Packard, ce sont les facteurs suivants qui font l'intérêt d'une position de cadre dans une grande entreprise:

- a) l'importance de l'activité
- b) l'autorité et les responsabilités liées au poste
- c) les connaissances exigées pour cette activité
- d) l'intelligence requise
- e) la dignité inhérente au poste
- f) le revenu de cette activité⁴¹

Des signes de distinction extérieurs hiérarchisent les cadres dans l'entreprise et constituent un appât pour les candidats. Nous comparerons ces «signes de distinction extérieurs» aux symboles de puissance (galons) dans l'armée dont la hiérarchie passe pour être peu démocratique. Cependant, alors que lieutenants et généraux prennent souvent leurs repas ensemble et font leur toilette au même endroit, il existe des entreprises avec 6 ou 7 salles à manger.

Dans l'industrie, les galons ne sont pas tant mis en évidence, mais subsistent sous la forme de la dimension du bureau, la grandeur et la qualité du tapis⁴². Selon Kluth, ce sont là les symboles tangibles du prestige dont jouit le titulaire d'un poste⁴³.

41 Packard Vance, *Die unsichtbaren Schranken*, Düsseldorf 1961, p. 108 et ss.

42 Tredgold, *Human Relations in Modern Industry*, cité selon Kluth Heinz, *Sozialprestige und sozialer Status*, Stuttgart 1957, p. 39.

43 Kluth Heinz, op. cit., p. 41.

Outre le (futur) collaborateur, l'entreprise aussi a tout intérêt à ce que celui-ci dispose des connaissances et du savoir-faire indispensables au chef. L'entreprise veut surtout disposer de collaborateurs hautement qualifiés, au rendement assuré.

5.2 Possibilités d'acquérir les qualités requises

Certaines connaissances techniques peuvent être acquises pour peu que l'on possède une intelligence de base et une mémoire normale. D'autres connaissances techniques – nous pensons à la connaissance de la marchandise dans le secteur des textiles par exemple – nécessitent un certain temps et un contact prolongé avec la marchandise avant d'être assimilées. Nous reviendrons plus bas sur la question de l'expérience pratique.

En général, chaque individu d'intelligence moyenne est en mesure d'assimiler les doses de connaissances techniques dont doit disposer n'importe quel chef parmi les cadres moyens.

Plus délicate est la question de savoir si le même individu est capable d'acquérir les qualités personnelles qui distinguent un chef. Daenzer⁴⁴ écrit: «Ce qui est important, c'est la présence de certaines prédispositions du caractère qui sont à la base de l'évolution personnelle dans des comportements d'action ou de réaction, et qui sont nécessaires pour s'acquitter d'une certaine fonction de commandement».

Aux Etats-Unis, on estime que toute particularité de la personnalité peut s'acquérir.

Retenons qu'il est indispensable au chef de posséder les qualités de la personnalité, la capacité de se mettre à la place des autres, une faculté de décision rapide et sûre. Tentons maintenant d'établir comment se forment ces qualités, ainsi que tous les caractères psychiques des individus.

L'homme est asservi à l'hérédité qui se traduit par trois sortes de phénomènes: corps, psychisme et dons intellectuels⁴⁵.

Le physique et le psychique sont liés par l'action réciproque qu'ils exercent l'un sur l'autre. Voilà ce qui nous fait penser à la loi de l'hérédité aussi pour les particularités psychiques, ensemble avec celles du physique, ces dernières étant transmises par l'hérédité de toute évidence. Le caractère sera déterminé par le milieu où l'individu passe les cinq premières années de sa vie. Ce milieu n'est autre que la famille, dans la plupart des cas. Il est donc difficile de définir après coup si telle particularité ou telle autre est purement héréditaire, si elle résulte du milieu ou des deux facteurs milieu et hérédité.

Parmi les auteurs, un groupe prend position pour la première, l'autre pour la deuxième des solutions: les traits de caractères sont déterminés exclusivement par le milieu ou exclusivement par l'hérédité. Les opinions politiques du savant se dévoilent selon qu'il prend position en faveur de l'un ou de l'autre point de vue⁴⁶.

44 Daenzer Walter, *Möglichkeiten und Grenzen der Managementausbildung*, Wiesbaden 1963, p. 27.

45 voir Ackermann Albert, *Der Vorgesetzte, Kadenschulung*, Wädenswil 1962, p. 37 et ss.

46 Hofstätter Peter R., *Psychologie*, Francfort 1957, p. 15.

Après avoir rendu évidente l'unité psycho-somatique de l'individu grâce à divers phénomènes⁴⁷, nous pouvons également souligner cette unité en prenant pour exemple le développement physique de l'individu. Toutes les caractéristiques de la constitution physique peuvent déjà être observées chez le nourrisson. Certains facteurs extérieurs comme l'entraînement physique peuvent influencer la constitution d'une certaine manière, pendant la période de croissance et plus tard, bien que plus difficilement.

On peut en déduire un processus de développement semblable pour le psychisme: tandis que les prédispositions personnelles existent dès la première enfance, elles se développeront plus tard d'après les influences extérieures et les expériences.

Donc, de même que certaines tendances constitutionnelles sont déjà présentes à la naissance, il existe certains facteurs psychiques congénitaux. L'intensité des sentiments personnels ainsi que leur excitabilité et leur réceptivité dépendent de la constitution neuro-physiologique. L'intensité et la facilité de déclenchement des sentiments déterminent le tempérament de l'individu.

Même sans ces démonstrations, il est évident qu'on ne peut arbitrairement transformer un phlegmatique en colérique.

Rohracher énonce les principes suivants⁴⁸:

- a) il est établi que les dispositions naturelles psychiques sont héréditaires.
- b) Le milieu décide quelles dispositions naturelles vont se développer et dans quelles proportions.
- c) Des dispositions naturelles marquées se développent dans n'importe quel milieu.

Ces résultats peuvent apparaître décourageants aux professeurs et aux éducateurs ainsi qu'à l'ambition d'un candidat à un poste de chef. Alors qu'il dépend de dispositions inaltérables qu'un homme soit influencé par son milieu et dans une certaine direction, ce sont encore ces mêmes dispositions qui décident si l'éducation portera des fruits et dans quelle mesure.

Malgré tout, il n'y a pas de quoi désespérer d'obtenir certains résultats par l'éducation. Sans l'éducation reçue en famille et à l'école, personne ne l'ignore, notre personnalité ne serait pas ce qu'elle est. Mais il ne faut pas penser, que tout individu ou son éducateur peuvent créer chez lui-même ou chez ses élèves les traits de caractère qu'ils souhaitent. Nous ne pouvons que faire s'épanouir certaines qualités ou refouler le développement de certaines dispositions naturelles indésirables. Comme nous le verrons plus loin, l'éducation et la formation sont toutes deux importantes.

Des fonctions auxquelles on fait souvent appel peuvent se développer jusqu'à un degré extraordinaire. Celles qui restent inemployées s'atrophieront.

A la suite de cet exposé abstrait, il est utile d'énumérer les facteurs et les expériences dont dépend le développement des caractères héréditaires⁴⁹:

47 voir Kretschmer et Jung, op. cit.

48 Rohracher Hubert, *Kleine Charakterkunde*, 10ème éd., Vienne et Innsbruck 1963, p. 236 et ss.

49 Mahder Carl R., *Führungsprobleme und Aufbau des amerikanischen Management*: dans Mommsen E. W., *Elitebildung in der Wirtschaft*, Darmstadt 1955, p. 92.

a) *Le milieu dans lequel est né l'individu*

- a. 1. disposition naturelle, intellectuelle et psychique des parents
- a. 2. état de santé des parents
- a. 3. relations conjugales des parents
- a. 4. situation économique des parents
- a. 5. traditions
- a. 6. opinions religieuses
- a. 7. intelligence et éducation des parents
- a. 8. degré de culture
- a. 9. frères et sœurs
- a. 10. profession du père
- a. 11. profession de la mère
- a. 12. autres facteurs influençant la vie de famille

b) *Ses expériences sociales*

- b. 1. son foyer
- b. 2. les collectivités dans lesquelles il a vécu
- b. 3. les groupes dans lesquels il a travaillé
- b. 4. les groupes dans lesquels il a été élevé
- b. 5. autres groupes

c) *La formation scolaire et professionnelle*

- c. 1. formation générale
- c. 2. formation dans un secteur donné
- c. 3. formation commerciale

d) *Son expérience du travail*

Tous ces facteurs, c'est-à-dire les dispositions naturelles psychiques développées, contribuent à former la personnalité. Par contre, Rohracher entend par «caractère» l'ensemble de toutes les dispositions naturelles psychiques développées ou non. Il illustre son point de vue par l'exemple suivant: Un des traits de caractère d'un individu est un violent besoin de drogues auquel sa personnalité ne peut pas toujours s'opposer malgré des efforts sincères⁵⁰.

Nous avons donné, à la page 32, une définition de la personnalité au sens laudatif du terme. Nous conserverons cette définition après les démonstrations ci-dessus et nous parlerons de personnalité lorsque des dispositions naturelles psychiques socialement valables resteront prédominantes, et que les autres dispositions naturelles du caractère s'en trouveront refoulées.

50 D'autres auteurs considèrent que cette conception du terme «caractère» est trop étroite. La terminologie de Rohracher sera déterminante dans notre analyse. D'une part, il est souhaitable que l'on puisse déterminer ceux des traits de caractère de l'individu qui répondent à une disposition naturelle (dans le cas des cadres par exemple); d'autre part, le processus de formation de chaque personnalité devrait pouvoir être consigné dans une sorte de «description de la personnalité» (par exemple engagement, qualification). Voir à ce sujet: Meili Richard, *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*, 5ème éd., Berne et Stuttgart 1965, p. 141.

Rempelin Heinz, *Psychologie der Persönlichkeit*, 5ème éd., Munich/Bâle 1965, p. 29 et ss., p. 383 et ss.

Tout individu affirme sa personnalité après sa majorité, si aucun facteur négatif n'a compromis son évolution naturelle. Et comme troisième exemple d'une définition de la personnalité, s'opposant cette fois aux individus n'ayant pas encore atteint leur maturité psychique, nous donnerons les caractéristiques typiques de l'âge adulte⁵¹:

a) Subjectivité et conscience de soi

Comportement stéréotypé, formation des habitudes, des préjugés, d'un mode de vie, d'actions de routine.

b) Extraversion et besoin d'action (privilège des passionnés), développement de la volonté.

c) Sens de la réalité objective.

Après l'analyse de la formation de la personnalité, il est bon de montrer à présent de quelle manière se forment les autres qualités indispensables au chef: capacité de se mettre à la place des autres et force de décision.

La capacité de se mettre à la place des autres est présente chez tous les individus à des degrés divers, comme tous les autres traits psychiques. Elle est favorisée par le contact et les relations avec des hommes, par les expériences qui nous amènent à les mieux connaître, mais également par les connaissances et les relations de cause à effet du comportement humain que chacun peut s'approprier.

La force de décision se forme à partir des caractéristiques de la personnalité (au sens laudatif). Les buts que l'individu s'est fixés, s'ils sont peu nombreux et poursuivis inlassablement, influencent inconsciemment chaque situation comportant deux ou plusieurs solutions pour l'une desquelles l'individu doit se prononcer. Il choisira celle qui profite le plus au but qu'il ne cesse de poursuivre.

L'adulte peut-il développer consciemment ses traits de caractère de manière à devenir une personnalité (sens laudatif)?

Il faut se méfier de ces cours «à succès garanti», par correspondance la plupart du temps, promettant l'acquisition rapide d'une personnalité, mais qui en réalité ne font que flatter le manque d'assurance et l'ambition du public par une habile publicité, et cela à des fins lucratives.

Des recettes pour réussir ne servent pas à grand chose, car toute éducation est une éducation par soi-même, et toute éducation dispensée par un tiers n'est qu'une aide pure et simple⁵². Toute recette de réussite ne doit être considérée qu'à titre documentaire, nos types de comportement étant fortement ancrés dans nos dispositions naturelles de caractère. Ces recettes ne peuvent exercer qu'une influence limitée sur notre structure affective. Pour cette même raison, des conférences et des discussions ne donnent que des résultats limités.

L'obstacle majeur à une activité de dirigeant réside dans des types de comportement et de réaction subjectifs et non adaptés, conditionnés par la personnalité, dans certaines situations. Il est donc opportun d'insister dès maintenant

51 Castner Thilo, *Methodik der Erwachsenenbildung*, thèse, Nuremberg 1963, p. 61 et ss. Cette définition est fort importante en ce qui concerne les problèmes de la formation des adultes par opposition à la formation des jeunes.

52 Abraham Karl, *Der Betrieb als Erziehungsfaktor*, *Wirtschaftspädagogische Schriften*, édité par Fr. Schlieper, Fribourg en Brisgau 1957, p. 13.

sur le fait que lors d'une formation quelconque de la personnalité, on doit avant tout s'entraîner à adopter un comportement adéquat, adapté à la situation. Seuls des programmes à long terme, joints à l'expérience pratique dans le cadre de l'entreprise, permettront d'obtenir un résultat. Des efforts sérieux accomplis dans un domaine technique quelconque contribuent à former la personnalité⁵³.

Une autorité acquise par ses propres moyens est avant tout basée sur le contrôle systématique de nos impulsions, de nos humeurs et lubies, auxquelles nous sommes tous plus au moins assujettis. C'est grâce à cette maîtrise que notre comportement acquerra une unité dont la fermeté impressionnera le milieu dans lequel nous vivons⁵⁴.

Il est bon de fréquenter des personnalités, que ce soient des supérieurs, des collègues, ou des amis, car selon la loi de l'influence du milieu, les bonnes fréquentations aident à former la personnalité. C'est le supérieur direct qui exerce l'influence la plus profonde sur ses subordonnés, car son comportement est imité par eux, consciemment ou non.

La psychoanalyse nous est également d'un précieux secours à ce sujet. Cependant, cette science doit être pratiquée exclusivement par un spécialiste compétent sérieux.

Les fameux «psychologues diplômés» feront encore fortune dans ce domaine, tant que ce titre ne sera pas exclusivement réservé à des spécialistes.

L'autogène training qui, dans le grand public, est souvent pratiqué sous surveillance médicale, a ses adeptes et ses adversaires dans le milieu des spécialistes. C'est à eux de décider de la valeur de ce procédé.

Alors qu'il s'avère difficile de changer à volonté certains traits de caractère, il semble possible d'acquérir certains types de comportement par une longue pratique dans des situations courantes; une bonne connaissance de la technique de commandement facilite les activités du chef.

Mais la formation de dirigeant n'équivaut pas au don naturel du commandement. Aussi les personnes qui ont joué un rôle de chef relativement tôt dans leur existence se trouvent avantagées⁵⁵.

Si l'on s'est assimilé consciemment certains types de comportement, on réussira à les employer avec toute la conviction et toute l'assurance souhaitables, de sorte que le comportement sera naturel dans n'importe quelle situation. Quoi de plus ridicule qu'un chef qui tente d'appliquer certaines recettes psychologiques en jouant au cabotin!

Dans la «Sociologie du groupe», Homans dit: «Un chef a besoin, non d'un ensemble de principes, mais d'une bonne méthode permettant d'analyser les situations sociales dans lesquelles il doit agir»⁵⁶.

Supposons qu'un candidat à un certain poste de cadre possède toutes les qualités requises; dans un système économique parfait, il obtiendra ce poste.

53 Kroeber-Keneth L., *Menschenführung – Menschenkunde*, Ein Brevier für Vorgesetzte, Düsseldorf 1953, p. 29.

54 Daenzer W., op. cit., p. 32.

55 Hofstätter P. R., *Einführung in die Sozialpsychologie*, op. cit., p. 345.

56 Homans G., op. cit., p. 394 et ss.

La direction de bien des entreprises est assurée par des familles privées. Les liens de parenté sont alors déterminants pour la gestion des postes-clés⁵⁷.

On doit également tenir compte du fait qu'un candidat peut rarement être jugé objectivement par d'autres hommes. Le jugement qu'on émet sur lui est influencé par certains de nos propres traits de caractère⁵⁸. On assiste quelquefois à de véritables luttes pour le pouvoir entre divers candidats ayant l'intention de se présenter sous le meilleur jour possible auprès du directeur compétent. Il est évident qu'il en résulte non une saine concurrence, favorable à un bon rendement, mais souvent des subterfuges et des apparences trompeuses qui nuisent à la bonne atmosphère et avant tout aux objectifs de l'entreprise.

De cette manière, il peut donc arriver qu'un candidat obtienne un poste sans posséder les qualifications nécessaires à cette fonction, pour avoir su mettre en valeur ses facultés et ses qualités devant les supérieurs responsables de son affectation. Ce phénomène est bien connu dans toutes les formes de hiérarchie, qu'elles soient économiques, militaires ou administratives. Nous reviendrons plus tard sur la question de la sélection subjective et des critères d'avancement que l'entreprise devrait pratiquer⁵⁹.

Pour qu'un futur chef puisse obtenir la position qu'il brigue, il lui faut posséder autant les qualités du bon subordonné que les qualités de chef, à savoir les facultés d'adaptation et le respect d'autrui, ce qui ne doit pas, cela va de soi, donner lieu à un excès de déférence. De bons rapports personnels avec ses supérieurs sont extrêmement importants. Un postulant qui ne s'entend pas avec son chef n'aura aucune chance d'avancement, malgré ses capacités⁶⁰.

57 Nous ne mettons pas en cause les «entrepreneurs privés». Mais à l'époque de la spécialisation dans tous les secteurs, il est certain que des individus objectivement qualifiés doivent occuper les postes décisifs, pour le bien de l'entreprise et de l'économie en général.

58 cf. la théorie de Kant sur la connaissance a priori et la connaissance pratique, dans Theodor Valentiner, *Kant und seine Lehre*, 3ème éd., Stuttgart 1960, p. 21.

59 voir p. 69 et ss.

60 Packard Vance, *Die Pyramiden-Kletterer*, op. cit., p. 238 et ss.

IV. La formation hors de l'entreprise

1. Généralités

Les bases de toute formation de cadres, nous l'avons montré dans le chapitre précédent, se trouvent dans l'enfance et la jeunesse. L'époque de la formation professionnelle est celle où naît l'intérêt pour une certaine profession, ainsi que la volonté d'avancer dans cette direction. Toute formation professionnelle se fait en deux temps: formation élémentaire et formation spécialisée.

Outre la formation de cadres proprement dite, la formation de base et la formation professionnelle complémentaire sont les fondements indispensables de tout cadre; c'est pourquoi nous traiterons des possibilités de la formation hors de l'entreprise en trois temps: formation élémentaire, formation spécialisée, formation de cadres. Les trois domaines, tout particulièrement les deux derniers, se recoupent fréquemment, ce qui rend impossible toute distinction nette.

2. La formation de base

La formation de base est réglementée par la loi fédérale sur la formation professionnelle, du 20 septembre 1963. L'article stipule:

La formation professionnelle de base s'acquiert:

- a) par un apprentissage accompli dans une entreprise privée ou publique avec fréquentation simultanée de l'école professionnelle;
- b) par un apprentissage accompli dans une école de métiers ou d'arts appliqués qui dispense la formation pratique et, en règle générale, l'enseignement professionnel;
- c) par la fréquentation d'une école de commerce publique ou d'une école privée, d'utilité publique, dont les examens finals ont été reconnus par la Confédération.

La formation de base de la plupart des futurs employés a lieu sous forme d'apprentissage professionnel. En 1961, le nombre des contrats d'apprentis de commerce s'élevait à environ 24.000, alors que le nombre des certificats de capacité professionnelle délivrés était de 6.635. D'autre part, le nombre d'élèves fréquentant les écoles de commerce officielles atteignait 11.500 et 2003 diplômés ou maturités de commerce étaient délivrés cette année-là¹.

2.1. *L'apprentissage*

L'apprentissage des futurs cadres du grand magasin se fait sous forme d'apprentissage commercial, ou bien d'apprentissage de vendeur, réglementés d'après les prescriptions de la loi sur la formation professionnelle. La durée de l'apprentissage d'employés de commerce est de trois ans. Pour le vendeur, elle n'est que de deux ans. Cette formation est dispensée à la fois par l'entreprise et par l'école professionnelle obligatoire.

La formation de l'apprenti dans l'entreprise sera traitée dans le chapitre «formation hors de l'entreprise», car on peut considérer que la formation de l'ap-

1 voir bulletin officiel de l'Assemblée Fédérale, Conseil des Etats, 1963, session de printemps, p. 73.

prenti se fait en quelque sorte en deçà de l'entreprise. De plus, l'apprenti ne fait pas partie de l'effectif du personnel fixe. Mais comme l'apprenti passe les quatre cinquièmes de son temps dans la maison où il effectue son apprentissage, c'est avant tout à cette maison qu'incombe le rôle éducatif. C'est là qu'il apprend à s'adapter et qu'on lui inculque des méthodes de travail durables.

2.1.1. L'apprentissage dans l'entreprise

L'apprentissage poursuit deux objectifs que nous pouvons désigner par «éducation» d'une part et «enseignement spécialisé» d'autre part.

Alors que les possibilités d'éducation de la part de l'entreprise où se fait l'apprentissage sont nettement plus importantes que celles de l'école, qui ne doit pas les négliger pour autant, l'école et l'entreprise doivent se partager la formation technique de l'apprenti. Dans l'entreprise, l'apprenti acquiert les connaissances précises qui sont nécessaires pour régler rapidement certaines affaires commerciales, et avant tout des connaissances dans une branche précise. L'école, elle, inculque des connaissances commerciales générales, elle apprend à penser, enseigne une forme de raisonnement commercial et donne une notion des relations économiques².

L'apprentissage d'une formation au sein de l'entreprise est également réglementé par la loi fédérale mentionnée plus haut. Cette loi ne s'adresse pas particulièrement aux grandes entreprises commerciales comme le grand magasin, mais elle tend tout spécialement à augmenter l'efficacité de l'apprentissage dans de petites maisons de commerce. Les grands magasins sont à l'avant-garde quant à la formation de leurs apprentis de commerce et de leurs apprentis vendeurs.

Abstraction faite de la bonne publicité qu'assurent des résultats brillants des apprentis à l'examen final, une organisation spécifique, la compétence des collaborateurs du service de formation et des chefs de rayon contribuent à faire de l'apprenti un employé capable.

La formation de l'apprenti dans l'entreprise devrait être centralisée et confiée au service du personnel, afin d'assurer une formation et un commandement suivis, l'unité et la justice dans la façon de guider et de former le jeune apprenti.

Il est également important que l'entreprise soit en contact permanent avec l'école professionnelle et la commission d'examen, et qu'elle se tienne au courant des méthodes de formation les plus récentes³. La base spécifique de la formation des employés de commerce est définie par la réglementation fédérale de la formation des apprentis de commerce, qui encourage l'entreprise à développer ses programmes d'apprentissage. Le programme d'apprentissage interne est toujours un compromis entre les exigences fédérales, les goûts de l'apprenti, les possibilités des rayons c'est-à-dire des chefs de rayons, et enfin des possibilités et des besoins de l'entreprise en général. Ces restrictions faites, il est évident que le service d'apprentissage doit faire primer les exigences du programme de formation⁴.

2 voir Märki A., Fragen der schulischen Ausbildung, éd. Wirtschaftliche Publikationen der Zürcher Handelskammer, Heft 30, Zurich 1964, p. 14.

3 voir p. 104.

4 «Lehrlingsausbildung in den kaufmännischen Berufen», eidg. Reglement, Zürich.

Il reste à établir un programme précis de formation et à déterminer les différents rayons pouvant faire l'objet d'un stage, leur rôle, c'est-à-dire l'expérience qu'il peuvent apporter à l'apprenti, la durée du stage que l'apprenti fera et l'ordre chronologique, l'année dans laquelle ils doivent prendre place etc. C'est sur ce programme que le service d'apprentissage doit tabler pour envoyer les apprentis d'un rayon à un autre pour qu'ils y effectuent leurs stages. La difficulté consiste à trouver des rayons correspondant à la première année d'apprentissage, l'apprenti ne possédant pas pendant cette période les connaissances requises (dactylographie par exemple)⁵.

Dans le grand magasin, l'apprentissage commercial doit être combiné avec la vente, les stages dans les rayons de vente ne se limiteront alors pas strictement à la vente, mais incluront des travaux concernant les stocks et les prévisions, les commandes, les encaissements, le contrôle de la marchandise livrée, le marquage des prix etc. —

Exemple de programme d'apprentissage de commerce dans un grand magasin

1ère année

<i>Rayon</i>		<i>Durée du stage</i>
vente		2 x 3 mois
facturation:	classement, contrôle budgétaire, vérification de factures, calcul simple	3 mois
comptabilité:	travail de classement, travaux simples de bureau, tenue d'un livre de caisse	3 mois

2ème année

vente		3 mois
expédition:	familiarisation avec les tarifs de chemin de fer, les tarifs postaux et douaniers, le commerce international, correspondance sous dictée	3 mois
service par correspondance	facturations, statistiques, publicité, travaux de catalogue	3 mois
secrétariat	statistiques, travaux de secrétariat, correspondance sous dictée, correspondance simple	3 mois

3ème année

vente		3 mois
centrale d'achats	calcul d'achat, répartition des commissions aux collaborateurs du service d'achat, correspondance	3 mois
compte — débiteur	travaux de comptabilité, poursuites pour dettes, correspondance avec les débiteurs (sans l'aide d'un autre employé)	3 mois
bureau des ventes	contrôle du chiffre d'affaires, travaux de publicité	3 mois

Les rayons suivants sont également recommandés pour la formation de l'apprenti:

⁵ voir Kläsi Peter, Fragen der betrieblichen Ausbildung und Erziehung, Wirtschaftliche Publikationen der Zürcher Handelskammer, fascicule 50, 1964, p. 31.

service du personnel, service clientèle, manutention, économat, certains départements à plusieurs services; ces stages peuvent se répartir sur les trois années d'apprentissage (comptabilité générale par exemple).

Les stages de moins de trois mois sont à déconseiller, car l'apprenti risque de se considérer comme un simple stagiaire et, à ce titre, d'effectuer un travail dont la qualité serait purement provisoire, il risque par là même d'acquérir des habitudes de travail superficielles.

Ce sont donc, dans les différents départements, des personnes spécialistes des problèmes de l'apprentissage qui veilleront à l'éducation de l'apprenti. Cela nous entraînerait trop loin de traiter ici les problèmes d'éducation des jeunes gens à l'âge de la puberté. Les personnes auxquelles sont confiés les apprentis doivent être d'une moralité solide, avoir une intelligence ouverte et faire preuve de compréhension à l'égard des problèmes de l'adolescence.

La plus grande partie de l'apprentissage de l'apprenti vendeur, tout comme celui de l'apprenti de commerce, est prise en charge par le grand magasin.

Il est nécessaire que l'apprenti effectue un stage à la réception et au stock des marchandises avant de passer à la vente, surtout si les articles de sa branche sont compliqués et coûteux; l'apprenti n'affrontera pas le client avant d'avoir acquis une connaissance élémentaire des marchandises de sa branche. Chaque stage de vente commencera par l'apprentissage du déballage de la marchandise, de son inscription, de son nettoyage, de son classement.

Il est également souhaitable que l'apprenti fasse connaissance de rayons autres que celui qu'il a choisi comme spécialité. L'apprenti vendeur en confection messieurs effectuera divers stages (un trimestre par exemple) pour se familiariser avec des groupes de marchandises complexes du rayon messieurs (chemises, cravates); il devra passer trois mois dans le rayon «confection de sport». Les principes de l'apprentissage d'employé de commerce restent valables pour l'apprentissage de vendeur.

2.1.2. L'école professionnelle de commerce

La Société Suisse des Employés de Commerce est chargée d'appliquer les prescriptions fédérales réglementant l'organisation et le fonctionnement des écoles professionnelles pour apprentis de commerce⁶. L'école enseigne les matières suivantes: technique commerciale, allemand, français, comptabilité, arithmétique commerciale, dactylographie, sténographie.

L'examen de fin d'apprentissage constate si le candidat est capable ou non d'exercer sa profession, et s'il possède les aptitudes et les connaissances nécessaires. L'examen réussi, le candidat reçoit une attestation contenant notes et appréciations obtenues dans chaque matière, ainsi qu'un certificat de capacité autorisant son titulaire à se nommer «employé de commerce».

Matières obligatoires

1. Connaissances pratiques et étude d'une branche
2. rédaction, exercices de style et correspondance

⁶ Ces démonstrations se basent sur les conditions actuelles en ville de Zurich, cf. *Über die Handelsschule des kaufmännischen Vereins*, Zurich, édité par la Société Suisse des Employés de Commerce.

3. arithmétique commerciale
4. comptabilité
5. une langue étrangère (le français en général)
6. dactylographie et sténographie
7. calligraphie
8. droit, géographie économique, instruction civique, sciences économiques (on jugera l'élève d'après les notes de son certificat)

Matières facultatives

Deuxième et troisième langue étrangère, sténographies étrangères. Techniques de vente.

Il est recommandé à l'apprenti d'un grand magasin de passer un examen en technique de vente, à laquelle il est préparé par la maison où il effectue son apprentissage.

2.1.3. Les écoles professionnelles de vente

La formation de personnel de vente dans des écoles spécialisées est confiée dans plusieurs cantons aux soins de la Société Suisse des Employés de Commerce, ou à d'autres associations professionnelles (association des détaillants, dans le canton de Berne par exemple) ou même à la commune⁷. A Zurich, l'école professionnelle possède une section de formation du personnel de vente, subventionnée à la fois par la Confédération et le canton⁸.

La plupart des chefs de rayon des services de vente ont initialement une formation de simples vendeurs, car pour des raisons pratiques, les connaissances de spécialistes que ce poste implique – une solide connaissance de la marchandise et l'expérience de la vente – ne s'acquièrent que par une longue pratique professionnelle.

L'attrait de la profession de vente est mince. Elle reste avant tout une profession féminine, car n'est-il pas le propre de la femme d'aider les autres?

Mais cette profession peut également apporter une pleine satisfaction à un homme. Il existe des secteurs exclusivement réservés à des employés masculins: quincaillerie, accessoires automobiles, confection messieurs⁹.

Comme l'apprenti vendeur, l'employé de commerce doit fréquenter l'école professionnelle deux demi-journées par semaine. On lui enseigne les matières suivantes: calcul, allemand, technique professionnelle, français, comptabilité, instruction civique, technique de vente, technique des marchandises.

La matière désignée par *«technique de vente»* est traitée de façon détaillée. La vente est par définition l'activité exercée par le grand magasin, et le chef de rayon peut améliorer la vente dans son rayon en assurant à ses vendeurs une formation adaptée.

Ce n'est qu'au moment où il pourra mettre à profit en classe l'expérience acquise dans le rayon et inversement mettre en pratique les connaissances acqui-

7 cf. «25 Jahre Verkäuferinnenschule Zürich», publication de jubilé, Zurich 1937.

8 cf. «Wegleitung für Lehrling und Lehrtöchter», Gewerbeschule der Stadt Zürich, 1965.

9 Müller Otto, «Der berufliche Werdegang einer Verkäuferin und eines Verkäufers», Zurich, non daté.

ses au cours, que l'apprenti commencera à suivre les cours de technique de vente, c'est-à-dire à partir du second semestre d'apprentissage¹⁰.

Les chapitres de théorie suivants sont traités d'abord:

1. signification de la vente pour le magasin, le client et l'économie nationale (éthique professionnelle).
2. la présentation extérieure de la vendeuse (soins corporels, habillement, démarche et tenue).
3. attitude personnelle de la vendeuse à l'égard de sa profession.

Vient ensuite la technique de vente comprenant les chapitres suivants:

1. salutation, manière d'aborder le client
2. manière de s'enquérir du désir du client
3. présentation de la marchandise
4. conseils
5. s'enquérir de la quantité désirée par le client
6. vente d'articles complémentaires
7. ticket de caisse et encaissement
8. emballage de la marchandise
9. certaines attentions particulières à prodiguer au client.
10. manière de prendre congé du client

Le succès de la vente dépend dans la plupart des cas des conseils donnés par la vendeuse. L'apprenti apprendra cette technique en classe. La vendeuse doit parler au client en évitant les expressions trop générales, de même que les termes techniques; elle doit concentrer son attention sur le client. Elle doit comparer les avantages respectifs des différents articles, expliquer au client comment doit être traité l'article en question et le rendre attentif à ses emplois possibles. L'enthousiasme de la vendeuse pour l'article doit gagner le client. Les élèves feront des exercices pratiques de vente dans les salles de classe et dans divers magasins. La vente par téléphone sera également traitée en classe.

L'examen de fin d'apprentissage porte sur les matières suivantes:

1. connaissances techniques de la marchandise et de la branche
2. technique de vente et technique professionnelle
3. langue maternelle
4. langue étrangère
5. calcul
6. comptabilité
7. économie et instruction civique (notes du certificat de l'école professionnelle)

2.2. *Les écoles de commerce*

Sur les quarante-neuf écoles de commerce reconnues par la Confédération, trente-neuf sont de la catégorie des écoles publiques et sont aux mains des cantons ou des communes, tandis que les dix autres appartiennent à des organis-

10 cf. Müller O., «Die Gestaltung des Faches Verkaufs- und Berufskunde im Unterricht an Berufsschulen für Verkäuferinnen», exposé tenu à la conférence d'enseignement de l'Association Suisse des Employés de Commerce, les 19/20 novembre 1955, Zurich, p. 43.

mes privés et d'utilité publique. La Confédération alloue des subventions à toutes les écoles publiques et à quatre écoles privées, tandis que six de ces dernières, qui appartiennent à des congrégations religieuses, renoncent aux subventions fédérales.

Le titulaire du certificat d'examen d'une école reconnue par la Confédération est autorisé à se dénommer employé qualifié et est admis aux examens supérieurs dans les professions en cause.

En principe, les élèves des autres écoles de commerce, c'est-à-dire des écoles privées à but lucratif, doivent également être admis aux examens finals reconnus, si leur formation correspond à celle qui est donnée dans les écoles de commerce reconnues.

Les écoles qui désirent faire reconnaître leurs examens finals sont tenues d'en soumettre le règlement à l'approbation du département, et la Confédération déterminera les conditions de la reconnaissance (durée de la formation, programmes d'enseignement, exigences requises des candidats, etc.).

L'école de commerce n'est pas en premier lieu une école professionnelle, mais plutôt une école de formation générale, la formation de base doit être élargie. Ainsi, on est en train de compléter les écoles de commerce en gymnases d'économie et de sciences sociales.

Le but des sections préparant à la maturité est de donner à l'élève une large culture générale en développant ses possibilités intellectuelles et morales tout en lui inculquant de solides connaissances de base dans les principaux domaines intellectuels. Les sections des écoles supérieures de commerce préparant au diplôme dispensent un enseignement commercial spécialisé, mais qui donne aussi à l'élève une bonne culture générale¹¹.

Il est impossible de déterminer quel type de formation conduit le plus sûrement à la position de cadre, mais comme nous l'avons dit plus haut, le caractère et la personnalité sont déterminants quant à l'aptitude à exercer une fonction de cadre. Bien que l'enseignement dispensé dans les écoles secondaires envisageant la maturité s'attache à développer les valeurs personnelles, telle ou telle disposition naturelle n'en subsistera pas moins chez l'individu et se développera quel que soit le genre de formation.

L'ancien apprenti sera avantagé dans une position de cadre qui demande des connaissances exactes de la marchandise, car il a été de bonne heure en contact avec ce milieu et y a acquis ses connaissances, tandis que l'ancien élève d'une école de commerce mettra longtemps pour combler cette lacune. Mais il est hors de doute que le titulaire du diplôme d'une école de commerce, de par ses connaissances des problèmes de l'économie, sa mémoire et son intelligence entraînées sera davantage en mesure d'occuper un poste important. Nous pensons à un poste de cadre moyen ou même à un poste plus élevé, ceci bien sûr après s'être spécialisé et après avoir fait des preuves dans la pratique et le «teamwork» de l'entreprise.

Ce sont les résultats scolaires des dernières années d'école obligatoire que décident si l'écolier doit oui ou non choisir une école supérieure de commerce, l'apprentissage d'employé de commerce ou l'apprentissage de vendeur. Par le

11 108ème programme de l'Ecole de commerce cantonale de St-Gall, pour l'année scolaire 1964/65, St-Gall 1964.

fait même que les éléments les plus intelligents optent pour les écoles secondaires, les éléments de moyenne intelligence pour un apprentissage de commerce et les autres pour un apprentissage de vendeur, il est rarissime qu'un ancien vendeur devienne jamais un cadre supérieur, bien que cela ne doive pas être une règle stricte, nous l'avons déjà dit¹².

Jusqu'à maintenant il était possible à un vendeur, à force de volonté et d'intelligence, de se cultiver parallèlement à sa profession et d'acquérir une certaine éducation lui ouvrant l'accès aux postes importants dans la hiérarchie de l'entreprise. Mais aujourd'hui, l'effort nécessaire pour acquérir la culture universitaire, répondant aux exigences de ces postes, est énorme.¹³

2.3. *Les employés sans formation de base*

Exceptionnellement, il arrive qu'un employé qui n'a pu recevoir la formation de base en temps opportun puisse se hisser des postes supérieurs. L'article 30 de la loi fédérale sur la formation professionnelle stipule:

Les personnes majeures n'ayant pas fait d'apprentissage régulier sont admises à l'examen de fin d'apprentissage à condition qu'elles aient exercé la profession pendant une période au moins double de celle qui est prescrite pour l'apprentissage et prouvent avoir suivi l'enseignement professionnel ou acquis d'une autre manière les connaissances professionnelles requises.

L'employé de commerce autodidacte devra exercer au moins six ans sa profession pour être admis à l'examen de fin d'apprentissage de l'école de commerce de la Société Suisse des Employés de Commerce. Pour le vendeur autodidacte, quatre années suffisent pour pouvoir s'inscrire à l'examen de fin d'apprentissage de l'Ecole Suisse des Détaillants¹⁴. Le grand magasin compte un bon nombre d'employés autodidactes qui arrivent de cette manière à obtenir de l'avancement. L'employé qui a reçu une formation de ce type a naturellement la possibilité de réussir dans sa profession, mais bien plus difficilement que ses collègues qui ont reçu une formation professionnelle dans leur jeune âge.

La condition sociale joue également un grand rôle: l'origine sociale décidera du genre de formation que l'adolescent recevra. Le plus souvent les critères limitatifs ne résident pas dans les obstacles financiers, mais bien dans l'influence du milieu familial, des habitudes et des normes sociales qui régissent ce milieu.

3. Formation spéciale et formation complémentaire

3.1. *Universités et hautes écoles*

Il est bon d'examiner les formes de préparation aux écoles supérieures avant de traiter l'enseignement dispensé par les écoles supérieures et les universités.

12 Selon les notes obtenues à l'école. Il est certain que l'estimation actuelle des capacités intellectuelles est fort sujette à caution, dans la mesure où elle peut conduire à des complexes d'infériorité et des préjugés chez l'enfant dont la forme d'intelligence n'est pas mise en valeur par le système scolaire. Ceci peut engendrer chez l'enfant un mode de comportement basé sur l'opinion qu'on a de lui et lui faire obtenir des résultats scolaires objectivement mauvais.

13 voir p. 51.

14 Nous nous basons ici sur les conditions zuricoises.

Le certificat de maturité constitue la condition d'admission à l'inscription dans les facultés des sciences économiques et commerciales de toutes les universités suisses. Ces certificats peuvent être du type A, B ou C, ou encore du type commercial, qui ont chacun leurs avantages propres. Il serait fastidieux d'énumérer quelles qualités particulières de formation intellectuelle ou morale représentent les matières qui différencient ces divers types.

Les efforts récents déjà mentionnés, qui visent à transformer les sections de préparation à la maturité en «gymnases d'économie et de sciences sociales» où l'enseignement des matières serait organisé selon le principe de l'«humanitas», méritent d'être mentionnés dans le contexte de la préparation aux hautes écoles.

Il existe cependant une autre possibilité de préparation à l'université, appelée «second cours d'éducation». Dans la plupart des cas, les matières de la maturité sont enseignées sous forme de cours du soir ou de cours par correspondance, parallèlement à une activité professionnelle. Cette forme d'enseignement n'est que l'acquisition systématique de connaissances. Un même programme d'études enseigné en quatre à cinq années par l'école de commerce cantonale à des élèves réguliers doit être assimilé en deux ou trois ans, parallèlement à une activité professionnelle. Ce système de compilation exclut l'acquisition du sens esthétique; les exigences culturelles y sont également lésées. Tandis que l'enseignement scolaire est dispensé par l'intermédiaire du professeur en tant que personnalité, qui exerce une influence quelquefois négative, mais le plus souvent positive sur la matière enseignée et sa forme, l'enseignement par correspondance repose presque exclusivement sur la mémorisation. Si les aspects de l'homme que nous avons décrits se trouvent deshérités par cette seconde méthode d'enseignement, on pourra objecter que ce travail intensif et le caractère volontaire de l'étude pendant les heures de loisirs encouragent les qualités de discipline personnelle, de ténacité et de volonté souhaitables chez un chef. L'université est le lieu de la recherche et de l'enseignement scientifique, ce qui implique l'éducation, la culture générale et la formation spécialisée. Diverses raisons – dont la plus importante est sûrement la forte demande en jeunes universitaires dans les secteurs économiques – rendent le facteur formation spécialisée prépondérant.

Pour nos buts, les études d'économie d'entreprise sont la formation professionnelle dispensée par une haute école. Outre les connaissances, le futur chef d'entreprise s'y appropriera la faculté de la déduction logique et de la pensée critique. De plus, l'étudiant est familiarisé avec bon nombre de méthodes et habitué à penser en considérant tout un ensemble de facteurs. Grâce à cette éducation de la pensée, on doit parvenir à un mode d'action libre et à des opinions personnelles. L'étudiant ne devra pas négliger d'acquérir les pratiques d'économie commerciale.

Nous ne nous attarderons ni sur les matières, ni sur les méthodes de formation des études d'économie d'entreprise.

Les titulaires des postes de cadres moyens ou même subalternes dans le grand magasin n'ont pas besoin de diplôme d'économiste. D'une part le grand magasin, de même que toute l'économie, se réserve les rares économistes diplômés, d'autre part les universitaires, pour repourvoir les postes d'état-major de l'administration, ne disposent pas de connaissances suffisamment solides d'une

branche ou de certaines marchandises, qui ne s'acquièrent qu'après plusieurs années de pratique.

Dans certains domaines de l'administration pourtant (comptabilité, personnel, service de formation (training), service de recherche, service d'organisation, service de publicité, secrétariat de direction . . .), la formation dispensée par l'enseignement supérieur est la formation de base idéale, les conditions requises pour ces postes étant justement celles que l'enseignement universitaire tend à développer chez l'étudiant. La pénurie d'universitaires est compensée par l'emploi de praticiens dans bien des postes. Bien que la personnalité d'un individu, comme nous l'avons déjà dit, soit déterminante, lorsque celui-ci veut s'affirmer professionnellement, certaines connaissances théoriques des relations et de l'interdépendance des phénomènes économiques et juridiques manquent à ces empiristes.

Tout universitaire doit d'abord avoir fait ses preuves dans la pratique avant de se voir confier une fonction à responsabilités. Il existe des cas où des élèves brillants échouent lamentablement dans la pratique professionnelle parce qu'ils sont incapables de mettre à profit leurs connaissances dans un milieu inaccoutumé. Il ne s'agit pas là d'un manque intellectuel, mais plutôt de raisons de personnalité.

Heureusement, toutes les hautes écoles suisses s'efforcent de dispenser une formation très proche de la pratique en introduisant certaines méthodes dans les séminaires (la méthode des cas par exemple).

Un cas pratique de gestion posé à l'université ne sera pas résolu de la même manière que dans l'entreprise. Si l'on efforce, à l'université, de choisir parmi les moyens proposés celui qui offre la meilleure solution possible, de nombreux facteurs que l'on ne peut considérer à l'université rentrent en ligne de compte lors de la solution pratique. La composition du groupe de travail dans l'entreprise, les liaisons personnelles et les influences psychiques de toutes sortes font que les parties intéressées adoptent dans une situation donnée un certain comportement affectif. Ces facteurs subjectifs jouent dans la pratique un rôle important qui ne pourra jamais être éludé. Du point de vue de l'économie d'entreprise, ce sont là des facteurs négatifs et irrationnels qui nuisent aux principes économiques, mais qui sont inévitables. Ces phénomènes ne peuvent être l'objet ni d'une énumération, ni d'un enseignement quelconque. Il sera donc souhaitable que les élèves des écoles supérieures se familiarisent avant la fin de leurs études avec les problèmes pratiques de l'entreprise et les facteurs précités dont dépendent toutes les décisions dans l'entreprise.

Les stages ne doivent pas durer moins d'une année, pour éviter que le stagiaire ne se sente un simple visiteur dans un service donné et ne s'acquitte que de travaux provisoires; il devra occuper un poste fixe. Le travail doit certes exiger beaucoup du stagiaire, mais ne doit pourtant pas être hors de portée, pour éviter que la période d'initiation ne traîne en longueur. Le stage doit également faire l'objet de mesures de contrôle telles que rapports devant être dressés régulièrement par le stagiaire et par ses chefs.

On peut objecter que les groupes de travail des séminaires sont composés d'éléments aux conditions psychiques diverses. Cela est incontestable, mais ces participants ne seront jamais aussi divers que les membres de l'entreprise le sont par les différences d'âge, d'origine sociale, de position dans la hiérarchie,

de formation, de liens personnels et familiaux etc. L'étudiant participant à un séminaire éludera consciemment tous les obstacles d'ordre affectif qui peuvent influencer sur la manière de résoudre un problème de gestion d'entreprise, et qui s'opposent à une solution éventuelle ou s'en écartent. Ces obstacles sont importants dans l'entreprise.

Pour que l'étudiant puisse se consacrer à ses études pendant plusieurs semestres à l'université, la période de stage doit s'effectuer en une seule fois.

La collaboration entre hautes écoles, instituts d'études économiques et l'économie elle-même met l'accent sur le côté pratique de la formation des étudiants. Toutes les facultés organisent des visites d'entreprises. Les résultats de la formation peuvent être renforcés et concrétisés par la participation des étudiants à des conférences sur certaines institutions, certaines entreprises etc., avant et après la visite, à laquelle sera liée une critique appropriée. Les exposés suivis de discussions sont souvent faits par des économistes d'expérience.

S'il est impossible d'acquérir la connaissance de situations qui appellent un certain type de comportement, les futurs cadres n'en devront pas moins être familiarisés théoriquement avec l'organisation psychique de l'homme et les relations humaines, et cela au moyen de cours de psychologie et de sociologie. Il sera bon d'organiser des psychodrames et des sociogrammes, sans toutefois s'attarder sur les fondements théoriques, la spéculation, les bases historiques et les principaux représentants de ces théories.

On préférera enseigner au jeune économiste des faits concrets, l'étude de leurs causes et de leurs effets, l'application pratique de cette théorie, et faire avec lui des exercices pratiques. Ce sont là les meilleures bases pour le futur cadre.

Outre une formation dans laquelle l'accent est mis sur la pratique, il est profitable que l'étudiant en sciences économiques ne se limite pas aux cours prévus par le plan d'étude. Nous lui conseillons de fréquenter les cours de culture générale (nous pensons aux cours de philosophie, d'histoire de l'art et de littérature). Ceci devrait d'ailleurs correspondre au goût et à l'intérêt personnel éveillés par l'enseignement secondaire. Il est même probable que l'étudiant, contraint de suivre des cours pour lesquels il ne se sent aucune prédilection, loin de s'y intéresser, n'en concevra que de la répugnance.

Les langues étrangères devraient être décrétées obligatoires, l'économie suisse et le commerce de détail étant de par leurs débouchés et leurs nécessités d'approvisionnement étroitement liés aux pays étrangers: les cadres devraient absolument posséder les langues couramment parlées en Europe.

Un séjour à l'étranger de plusieurs mois, dans une université ou à titre de stagiaire dans une entreprise, est également recommandé. En plus des connaissances linguistiques qu'un tel séjour permet d'acquérir, l'horizon de l'homme s'en trouve élargi, il apprend à connaître des opinions, des manières de penser et des coutumes étrangères. Ce sont là des connaissances que l'on acquiert non à l'école, mais par expérience personnelle. Lorsque l'on doit juger une situation économique qui concerne un «partenaire» étranger, il est précieux de parler sa langue, de connaître ses habitudes et sa manière de penser.

Il est hors de doute que les postes de cadres supérieurs doivent être occupés par des universitaires. Cela n'exclut pourtant pas qu'un autodidacte, en étudiant parallèlement à sa profession, ne puisse acquérir les capacités requises pour un poste de cadre supérieur. Là, plus encore que chez les cadres moyens et subal-

ternes, les facteurs irrationnels de la personnalité et les relations avec autrui jouent un rôle déterminant.

Le problème de la relève universitaire qui se pose dans tous les Etats industrialisés et qui influence considérablement celle du grand magasin, mérite d'être brièvement exposé: des enquêtes ont prouvé que des jeunes gens dont le quotient intellectuel est égal ou supérieur à 115 étaient capables de fréquenter l'école secondaire, puis une université. 15 à 18 % environ de la jeunesse actuelle atteint ce quotient. Mais 7 % seulement (c'est-à-dire moins de la moitié) font usage de leurs capacités intellectuelles et fréquentent un établissement d'enseignement supérieur. Les origines, le milieu social, un défaut de volonté et d'ambition – on refuse quelquefois de sortir de son milieu – empêchent 50 % des jeunes possédant suffisamment de facultés intellectuelles de fréquenter une université. Les considérations d'ordre matériel jouent également un rôle important: un jeune diplômé d'école professionnelle obtient rapidement un salaire relativement élevé, tandis que l'universitaire mettra longtemps à atteindre un revenu appréciable.

Le problème fondamental de l'encouragement des élèves doués est du ressort du droit public et de la philosophie sociale¹⁵. Dans les pays qui ont une constitution démocratique, la formation de l'élite doit se faire d'en bas et partir d'une base la plus large possible, garantissant la libre détermination de soi, le libre choix de la profession et du mode de vie. Ces pays offrent une information abondante et adéquate et mettent à la disposition de tous des établissements d'enseignement publics et privés dont les conditions d'admission sont convenables. A part cela, une personnalité douée peut se découvrir et se développer toute seule. Là où la pyramide sociale ne reposerait que sur une concurrence et une sélection loyales, il serait possible de déceler et d'encourager les dons intellectuels au moyen d'institutions publiques non bureaucratiques et financièrement abordables; mais cela présuppose un effort de la part des bénéficiaires de ces enseignements.

L'orientation professionnelle et, en général, tout mesure d'encouragement des dons intellectuels ne peuvent être organisées et exécutées qu'avec l'assentiment des élèves, nos droits fondamentaux démocratiques et humanistes rendant l'homme seul responsable de l'organisation de sa vie.

Mais nous devons aider l'homme à progresser en informant à temps le plus possible de jeunes de la nouvelle génération, en attirant leur attention et celle de leurs éducateurs sur les possibilités de progrès intellectuel, et en offrant de saines conditions de concurrence et d'avancement. On n'oubliera pas les individus ayant joui d'une formation professionnelle tardive, qui sont devenus de plus en plus nombreux à la suite des profonds bouleversements de l'époque actuelle et de la création de nouvelles professions. Le vrai idéal de la culture de l'homme ne doit pas être sacrifié aux idoles du rendement et de l'arrivisme.

3.2. *Les possibilités de spécialisation technique et de formation complémentaire*

Les cadres de tous les degrés hiérarchiques doivent se tenir au courant de leur spécialité et de leur secteur en lisant des publications techniques et des revues

¹⁵ Biäsch Hans, *Talenterfassung und Nachwuchsförderung*, dans NZZ, No. 5080, du 6 décembre 1963, feuille 10.

professionnelles. Le grand magasin, sans cesse à l'affût de renouvellement dans ses secteurs et ses spécialités, est tenu de veiller à ce que ses responsables soient au courant des dernières innovations. A ces fins, une bibliothèque contenant des ouvrages techniques et des journaux devra être mise à la disposition des cadres.

La loi fédérale sur la formation professionnelle mentionnée ci-dessus réglemente la formation professionnelle complémentaire. Elle prévoit des examens professionnels et des examens techniques supérieurs organisés par les associations professionnelles. Cependant, la Confédération, par l'octroi de subventions et par d'autres mesures, encourage les cours de formation spécialisée organisés par le canton, les écoles professionnelles, les ateliers d'apprentissage, les écoles spéciales, les associations professionnelles et autres organisations. Ces mesures tendent à favoriser tout particulièrement les cours postérieurs à la fin de l'apprentissage, et surtout les cours de cadres et les cours de préparation aux examens professionnels ou supérieurs.

Lorsque nous procéderons à une énumération des divers instituts de formation des cadres¹⁶, notre but ne sera pas d'analyser et de juger leur organisation, leurs plans d'études et l'objectif que ces instituts poursuivent afin d'en tirer des conclusions et établir des normes. Il s'agit simplement de signaler les possibilités de formation, les principes de formation qui correspondent à ces instituts étant abordés dans le chapitre traitant de la formation à l'intérieur de l'entreprise.

En Suisse, parmi les nombreuses formes d'enseignement et de cours dispensant une spécialisation et une formation complémentaire, il est bon de citer l'une des institutions les plus importantes de ce domaine: la Société Suisse des Employés de Commerce. En collaboration avec les associations professionnelles, cette association organise les examens du diplôme fédéral d'employés de banque, de comptables, de correspondants, d'agents de commerce, de sténographes, d'employés d'assurance, de secrétaires de direction, de détaillants, etc.

L'association organise des cours de préparation à chacun de ces examens¹⁷, ainsi que des stages. Elle donne également des cours dans les matières suivantes: commerce extérieur, travaux de «data-processing», et organise des cours de préparation au diplôme fédéral d'expert comptable, ainsi que des cours de publicité, des cours de préparation à l'examen d'assistant de publicité, des cours de technique des marchandises, de technologie, de langues, de direction du personnel, de marketing ainsi que des exposés et des discussions dans de nombreux domaines économiques et juridiques¹⁸.

Pour un chef de grand magasin, l'un ou l'autre de ces cours peut constituer une bonne formation technique, une formation complémentaire ou même une révision des connaissances nécessaires à son poste. Pour certains postes administratifs, le succès à ces examens devrait être exigé (correspondants, comptables).

16 Ce passage concerne les institutions de formation professionnelle. Par contre, les institutions ci-dessous (p. 56 et ss.) traitent de la formation des cadres (p. e. commandement, fonction de décision).

17 Excepté le diplôme supérieur de détaillant, dont la préparation est assurée par l'Ecole professionnelle Suisse pour le Commerce de Détail.

18 cf. cours pour employés de commerce, semestre d'hiver 1965/66. Ecole de commerce de la Société Suisse des Employés de Commerce.

La formation technique indiquée pour le chef de rayon d'un secteur de vente est le diplôme supérieur de détaillant. Là aussi, le candidat doit prouver qu'il possède les capacités et les connaissances qui lui permettront de gérer lui-même un commerce de détail. Les conditions d'admission sont le certificat de capacité commercial ou un certificat équivalent, portant sur une activité professionnelle longue d'au moins cinq ans à dater de la fin de l'apprentissage, et des certificats de fréquentation d'écoles techniques et professionnelles. L'examen se compose de deux parties principales:

a) l'examen général:

correspondance commerciale

opérations comptables

théorie générale du commerce de détail

droit

b) l'examen professionnel porte sur les matières suivantes:

économie commerciale du secteur choisi

vente et marchandises

On tient compte des activités particulières du candidat dans ce secteur.

Le titulaire du diplôme est autorisé à porter le titre de «détaillant diplômé», l'utilisation abusive de ce terme est punissable. Le diplôme recommande son titulaire aux autorités et aux consommateurs comme commerçant qualifié (dans le commerce de détail)¹⁹.

La formation complémentaire du vendeur, les cours pour employés sans apprentissage qui dispensent la préparation aux examens de fin d'apprentissage, et les cours de préparation aux examens du diplôme sont assurés par l'Ecole professionnelle suisse pour le Commerce de Détail.

Un autre exemple des possibilités de formation spécialisée offertes par le grand magasin est donné par les cours de training professionnel pour chefs de vente, organisés par le «séminaire des chefs de vente» à Zurich.

Nous avons déjà fait remarquer que plus on s'élève dans la hiérarchie de l'entreprise, moins les connaissances techniques d'une branche particulière sont requises, tandis que les connaissances générales, une conception claire des relations économiques et les qualités personnelles gagnent en importance. Pour cette raison, les cours pour cadres supérieurs se répartissent en un certain nombre de cours spéciaux destinés à des branches particulières, mais ces cours s'adressent à tous les cadres supérieurs, quels que soient le secteur économique et la branche dans lesquels ils exercent leur activité. Puisque ces cours ne peuvent pas être rangés dans l'enseignement technique, comme c'est le cas pour les cours que nous avons mentionnés plus haut, nous les traiterons dans le paragraphe consacré à la formation des cadres.

3.3. *La formation des cadres en elle-même*

3.3.1. Les cadres supérieurs

Des cours de gestion d'entreprise pour cadres supérieurs sont dispensés en Suisse par un bon nombre d'instituts-pilotes.

19 cf. Règlement pour les Examens professionnels supérieurs dans le Commerce de Détail, éd. par la Commission Centrale.

Il est intéressant de constater que la conception des qualités requises pour les fonctions de cadre supérieur apparaît être la même ou sensiblement la même, si l'on considère les buts que se fixent ces cours. Avant que nous ne procédions à l'analyse détaillée de l'un de ces cours, nous attirerons l'attention sur les objectifs que se proposent les plus importants de ces instituts. Ces objectifs coïncident exactement avec la formation complémentaire des cadres supérieurs du grand magasin.

a) *Le Betriebspädagogische Institut der Vereinigung für freies Unternehmertum (B. P. I.)*²⁰

se propose de soutenir les intérêts de l'entreprise, tant par la connaissance et le développement de ses buts propres que par l'élaboration de mesures organisationnelles, sociologiques et psychologiques, que la réalisation de ces buts mêmes rend indispensable. En général, les travaux de cours sont basés sur une conception globale de l'esprit d'entreprise. Les questions particulières ne sont traitées que dans la mesure où elles s'intègrent à l'ensemble des sujets traités.

b) *La Communauté Romande pour l'économie d'entreprise (COREDE)*

visé la formation générale et la formation complémentaire de personnes déjà qualifiées, ainsi que l'information des titulaires ou des futurs titulaires de postes à responsabilités. Cette organisation tente d'atteindre ses buts en encourageant la collaboration entre l'université et l'économie.

c) *Les écoles de commerce de la Société Suisse des Employés de Commerce à Bâle, Berne, Liest, Zurich*

préparent aux postes de cadres, en insistant sur l'esprit de décision, les qualités de chef, ainsi que sur l'acquisition des techniques de commandement.

d) *Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise (IMEDE)*

On peut dire que cette organisation tend à élargir les opinions et la compréhension de personnes dont l'expérience commerciale est limitée. Elle prépare à des postes à responsabilités.

Ces études se proposent:

- de développer les qualités d'analyse du participant,
- de lui faire acquérir une certaine routine des décisions,
- d'encourager chez lui le sens de l'importance des fonctions d'interprétation et de coordination de la direction,
- de lui assurer des connaissances solides et une certaine expérience des principaux domaines de l'administration,
- d'éveiller chez lui le sens de la mobilité des affaires sur le plan international, à tous les niveaux de la gestion.

Le plan général d'études englobe:

- comptabilité pour la direction
- comptabilité financière
- gestion financière

20 cf. «Schweizerische Institution für die Schulung und Weiterbildung von Führungskräften für die Wirtschaft», éd. par Schweizerische Gesellschaft für Betriebswissenschaften, Zurich 1963, p. 58 et ss.

- production
 - relations industrielles
 - commandement du personnel
 - gestion générale
 - conditions commerciales internationales et entreprises internationales
- Cet institut organise également des conférences et des séminaires hors-programme.

e) *Schweizerische Kurse für Unternehmensführung*

Ces cours sont organisés par le Betriebswissenschaftliches Institut der ETH, l'Institut für Betriebswirtschaft der Hochschule St. Gallen et la Schweizerischen Stiftung für Angewandte Psychologie. Leur but est le perfectionnement de personnes occupant déjà des postes très importants dans une entreprise. Ces cours tendent à développer chez les cadres supérieurs des facultés et des connaissances qui leur sont indispensables, ainsi que l'esprit de disponibilité et le maintien, ceci afin que puisse leur être confié un rôle de grande importance (esprit de synthèse, commandement, coordination). Un autre but de ces cours consiste en la «désécialisation» de spécialistes de divers secteurs, afin de développer chez eux l'intelligence et l'esprit de synthèse.

Le cours a lieu en trois temps:

- Cours préparatoire (6 jours)
Information et introduction (exposés par différents conférenciers), distribution du matériel de cours qui est le point de départ de ce cours, problèmes de la recherche d'informations.
- cours principal (18 jours)
approfondissement des connaissances par des discussions de groupe, menées par les participants eux-mêmes.
- cours supplémentaire (3 jours)
étude par le participant d'un problème pratique pouvant se poser dans l'entreprise. Cette étude sera faite sur la base des connaissances acquises au cours, et constituera une mise en pratique critique de celles-ci.

Les sujets principaux traités au cours se répartissent suivant trois domaines:

- a) Fondements: l'entreprise dans l'Etat, la société et l'économie; production, relations de marché et règlements financiers.
- b) moyens de gestion: la comptabilité et ses applications, organisation et questions de personnel, planification.
- c) gestion: rôle et méthodes de direction, art de la gestion.

Les promoteurs de ce cours n'ignorent pas que le fait de dispenser un enseignement tout théorique ne peut réaliser ses objectifs. Ce n'est qu'en s'attaquant directement au savoir-faire et à l'application pratique des connaissances dans le cadre de l'entreprise que ces objectifs peuvent être atteints. Le professeur Ulrich, un des directeurs de ces cours, note à ce propos: «La mise en pratique à proprement parler des connaissances acquises ne peut se faire que sur les lieux mêmes de l'entreprise, par des relations

concrètes du chef d'entreprise avec les collaborateurs et les problèmes qui se posent dans cette entreprise, et non dans un cours. En outre, tout chef d'entreprise acquiert au bout de plusieurs années de pratique certains modes de comportement et certaines techniques empiriques dont il est très difficile de se défaire.

Il semble cependant possible qu'en assistant à un cours, il prenne conscience de ses propres comportements et de ses propres techniques et qu'il les confronte à ceux des autres chefs d'entreprise.

Il pourra alors acquérir consciemment de nouvelles méthodes, qu'il mettra en pratique dans une certaine mesure.

La mise en pratique de certains modes d'action propres au chef d'entreprise et basés sur un enseignement de cours est parfaitement possible, quoique limitée.»²¹

Le commandement des hommes n'est qu'un simple aspect des multiples procédés de l'entreprise, qui appartient à la fois à tous les domaines et ne doit jamais être négligé: ce n'est pas un sujet qui puisse être traité à part.

Les fondements de la méthode de ces cours résident dans les discussions de groupe. Le sujet de discussion est fixé à l'avance et diffère à chaque séance.

Des cas pratiques font également l'objet de discussions. Certains jeux d'entreprise y sont même exposés.

3.3.2. Cadres moyens et cadres subalternes

Pour les cadres moyens et les cadres subalternes du grand magasin, le commandement au sens propre du terme et l'influence exercée sur les collaborateurs jouent un rôle déterminant. Parmi de nombreux cours destinés aux cadres moyens, le séminaire des chefs, organisé par l'Institut de Psychologie Appliquée, vaut d'être examiné plus attentivement.

Le programme offre aux chefs et aux candidats à des postes de chefs la possibilité d'étudier de manière approfondie les problèmes de la conduite des hommes dans le commerce, l'industrie, l'administration etc. Les problèmes majeurs de la conduite des hommes sont mis en évidence au moyen d'exposés et de documentation sur ce sujet²².

Chaque sujet de problème particulier est étudié à fond sous forme de cas pratiques, par des groupes de huit à dix personnes ou par toute l'assemblée des participants.

Le séminaire est réparti sur quatre semestres, afin que ces thèmes fondamentaux soient montrés et approfondis systématiquement, en se basant sur leur action réciproque

- impression donnée par la personnalité du chef
- connaissance de l'homme
- mode de pensée adapté à l'entreprise
- problèmes spécifiques de l'activité du chef, information, instruction, qualification

21 Ulrich H., *Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensschulung*, Zurich 1963, p. 14.

22 Biäsch Hans, Heusser Max, *Das Vorgesetztenseminar*, Sonderdruck aus der Publikation «Angewandte Psychologie in der Schweiz», Berne et Stuttgart.

Les exposés et les travaux pratiques ont lieu à deux semaines d'intervalle. A l'issue des quatre semestres de cours, l'élève peut passer un examen final. La longue durée du cours exerce une influence sélective notoire quant aux participants: ne s'inscrivent à ce cours que des personnes décidées à sacrifier leurs loisirs à cette formation complémentaire pendant deux années consécutives.

Nous avons vu, à propos des éventuelles possibilités d'acquérir les qualités de chef, que de simples recettes ne servaient pas à grand chose; d'innombrables «cours à succès» font également partie de la formation du chef en dehors de l'entreprise. Doublés de gros effets publicitaires, ces cours promettent souvent une personnalité éblouissante, et avant tout un comportement adapté à toutes les situations. Or, le comportement d'une personne est déterminé par un certain nombre de facteurs individuels et sociaux, de même que par des facteurs psychiques et physiques, et certaines manières de se comporter ne peuvent s'acquérir – si toutefois elles peuvent s'acquérir – que par une longue pratique. Un cours par correspondance ne peut absolument pas les contrôler.

Une certaine règle de comportement peut être utile dans une situation donnée (spécifique); mais si cette règle ne correspond ni au tempérament ni au caractère, elle nuira plus qu'elle n'aidera, du fait même de la situation de conflit qui en résultera.

Sous l'influence psychique, forte et constante, d'un psychologue (mais jamais à l'aide d'une brochure de cours par correspondance enseignant des exercices de volonté et de respiration), certaines dispositions de caractère peuvent être canalisées dans un sens donné, entraînant ainsi une certaine évolution de la personnalité.

Pourtant il serait faux de rejeter tous les cours par correspondance ou tous les ouvrages à succès. Lorsque le contenu se compose d'un exposé sérieux des processus psychiques, comme la réalisation des décisions, l'organisation du travail, l'art de penser, les mesures de planification et de rationalisation, ces ouvrages peuvent être profitables. Toutefois, les ouvrages scientifiques offrent des avantages d'une importance égale ou supérieure à un prix plus abordable.

4. Possibilités de formation et formation traditionnelle des cadres à l'étranger²³

4.1. *Les «quatre Grands»*

a) *Etats-Unis*²⁴

Aux Etats-Unis, la formation des cadres correspond tout simplement à la conception américaine de la vie: la réussite économique est déterminée par le degré de la formation. Il subsiste donc, dans l'imagination américaine – par opposition aux conceptions européennes – un lien plus étroit entre formation et réussite économique.

²³ Dans ce paragraphe sont données des indications sur les diverses possibilités de formation dans les principaux pays étrangers dont le système de formation est foncièrement différent du système suisse.

²⁴ voir Conant J. B., *Erfahrungen an der Harvard School of Business Administration*, dans: Mommsen, op. cit., p. 74; Mahder C. R., *Führungsprobleme und Aufbau des amerikanischen Management*, dans: Mommsen, op. cit., p. 80 et *Führungskräfte für die Wirtschaft*, éd. RKW, p. 107.

En outre, la société américaine est convaincue de l'importance décisive du «business man» dans l'ordre social, et elle est persuadée que le dirigeant a, dans l'économie, et par là même dans sa profession, des obligations semblables à celles d'un médecin ou d'un juriste.

On parle du devoir social du «business man» et l'on pense qu'une meilleure formation l'aidera à comprendre ces obligations et à les honorer.

La «School of Business Administration», rattachée à la faculté des sciences économiques de l'Université de Harvard, accorde moins d'importance aux cours académiques qu'aux discussions et aux travaux écrits. La «case method», élaborée par l'Université de Harvard, est digne d'attention.

Les hautes écoles américaines constituent un centre d'intérêt pour la formation complémentaire des cadres. Ce qui est caractéristique, c'est que leur enseignement s'étend aux cadres moyens et aux agents techniques.

Les tendances des hautes écoles américaines orientées vers la pratique et, inversement, les efforts de l'industrie tendant à faire développer par les écoles supérieures des méthodes telles que la gestion d'entreprise ou encore des sujets touchant des domaines spécialisés, et à en appliquer les résultats directement dans la pratique, sont propices à cette forme de formation complémentaire.

Les possibilités suivantes sont offertes aux adultes désireux d'acquérir une formation complémentaire dans une haute école:

- a) un congé peut être accordé à des personnes exerçant une activité professionnelle pour leur permettre de suivre des études régulières. Cette possibilité est mise à profit dans une large proportion. Les frais d'études sont généralement pris en charge par l'entreprise.
- b) La participation, à titre privé, à des cours spéciaux pour praticiens donnés dans les écoles supérieures. Les cours sont sanctionnés par des grades académiques.
- c) La participation à des cours spéciaux portant sur un domaine spécialisé. Il s'agit de cours d'une durée de quelques jours à plusieurs semaines.
- d) Les cours par correspondance sont de plus en plus utilisés. Ils sont organisés pour les personnes désirant acquérir une formation complémentaire. Ces cours sont également télévisés.

Parallèlement à la formation donnée dans les universités, des organismes créés uniquement à cet effet (par exemple «American Management Association») dispensent une formation complémentaire intensive.

Outre ces grands organismes qui enseignent une formation complémentaire générale, il en existe d'autres, d'importance considérable, dont l'enseignement porte sur un secteur défini et ne traite d'autres matières que dans la mesure où elles peuvent rentrer dans le cadre de la formation. La durée des cours est d'un à trois mois.

b) *France*²⁵

En France, la formation dans l'entreprise joue un rôle beaucoup moins important qu'en Suisse.

²⁵ voir Die Aus- und Fortbildung des Nachwuchses in den kaufmännischen und verwaltenden Berufen, éd. Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung, Francfort 1960, p. 31 et ss.

Chaque grande catégorie de la hiérarchie professionnelle correspond à un type d'établissement d'enseignement technique. Les responsables de ces établissements sont tantôt des organismes publics (Etat, communes) tantôt des organismes privés (les chefs d'entreprise, associations patronales, etc.). Ces établissements méritent qu'on les cite :

Les Ecoles Supérieures de Commerce dont le but est de former des cadres pour l'entreprise. Les études mènent à une licence en droit, ou à un diplôme (E.S.C.P.).

l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales – la «grande école» de cadres qui délivre le diplôme HEC

le Centre d'Administration des Entreprises (CAE) rattaché à la Sorbonne, dont le but est de former des licenciés de diverses facultés et d'en faire des cadres hautement qualifiés, préparés aux problèmes économiques. Ces études durent une année.

le Centre de perfectionnement dans l'administration des affaires (CPA) qui tend à former des cadres d'entreprise disposant d'une expérience pratique approfondie dans le domaine économique et pouvant occuper des postes à responsabilités. Ce centre tend à conférer des connaissances approfondies et complètes par des méthodes modernes (Ecole d'état-major).

Dans son ensemble, le système français de sélection et de formation montre à tous les niveaux quelques traits communs que nous énumérons ci-dessous :

- a) les formes de sélection françaises ne prennent en considération que les capacités intellectuelles de l'individu telles que la mémoire, la logique, l'imagination, bien que les efforts de volonté, la résistance morale et physique exigés par le ou les concours soient considérables.
- b) la sélection se fait sur la base de résultats obtenus par le candidat, jugés par des commissions neutres d'après un barème différencié.
- c) la sélection a lieu d'après certains critères qui sont uniformément valables pour tous les Français. Le plus souvent, la préparation aux examens et les examens mêmes ont lieu à Paris.
- d) le système des bourses est soigneusement organisé et donne des chances égales à des membres provenant de couches sociales différentes.
- e) le système de sélection n'est pas improvisé. Il semble seulement souffrir quelque peu de vétusté. En effet, la structure actuelle du système est le fruit d'une évolution qu'on peut étudier de près pour une durée de 150 ans.

c) *Angleterre*²⁶

A l'instar de l'université de Harvard, des «Departments of Industrial Administration» ont été créés dans les écoles supérieures au cours des cinquante dernières années. L'importance de la formation para-professionnelle n'a cessé de croître dans un passé encore récent, des cours du soir de «Business Administration» ont été organisés. Il s'agit non seulement de cours techniques, mais encore dispensant un enseignement plus général, qui se veulent être une synthèse des expériences utiles aux fonctions de direction les plus importantes.

²⁶ voir Edding Friedrich, *Englische Methoden zur Lösung des Nachwuchsproblems*, dans: Mommsen, op. cit., p. 154 et ss. Die Aus- und Fortbildung..., op. cit., p. 57 et ss.

Les différentes hautes écoles préparent aussi bien à des grades académiques qu'à d'autres diplômes et certificats universitaires, par exemple le grade de B. Sc. (Econ.).

De nombreux collèges et universités délivrent le titre d'«externe».

En marge des programmes d'études régulières existe toute une gamme de cours, de débats organisés par les écoles supérieures et certains instituts. Ces cours et ces débats ont pour but de promouvoir la relève de l'entreprise. Il existe également des cours spécialisés d'un niveau particulièrement élevé (ex: «Extra Mural Studies»).

Le «Staff College» est destiné aux cadres supérieurs (cours d'enseignement complet de courte durée pour des groupes de travail et de discussion).

d) URSS²⁷

Comme les pays occidentaux, les pays de l'Est attachent une importance particulière, lors de la sélection des cadres, à ceux des individus qui allient la connaissance de l'homme et les facultés d'organisation à l'énergie et aux connaissances techniques. Lors du recrutement de personnes destinées aux fonctions directoriales, l'attention est accordée aux éléments qui se montrent capables de se perfectionner dans cette direction dans un court laps de temps.

Les problèmes suivants résultent des différents systèmes:

- a) l'économie est considérée en fonction de la politique. Le manager est soumis à des autorités politiques. L'ingérence de la politique dans le domaine se traduit par les plans, la normalisation, les décisions particulières du comité central et la surveillance par des cellules du parti à l'intérieur de l'entreprise, du Komsomol, des associations professionnelles et des organes de sécurité.
- b) le principe de la concurrence de l'économie de l'Etat est très différente du principe de libre concurrence, par le principe même de la concurrence socialiste, sorte de cercle vicieux – accomplissement et dépassement du plan.
- c) l'industrialisation, donc la production et non les besoins, exerce une influence décisive sur l'activité économique ainsi que sur le commerce de détail.
- d) les distinctions hiérarchiques jouent un assez grand rôle.
- e) On assiste à une diminution de l'ambition et de l'initiative de s'élever dans la hiérarchie économique – condition que nous avons qualifiée de fondamentale pour toute formation de cadre – puisque c'est aux autorités qu'il appartient de décider celui qui fera partie des cadres.

Le nombre des écoles supérieures et des étudiants ne cesse de croître, on accorde toutefois une place primordiale aux disciplines techniques.

Au sein du commissariat d'Etat de planification (Gosplan) existe un département spécial pour les cadres, qui décide, en collaboration avec le ministère de l'éducation, du nombre de futurs étudiants dans les écoles supérieures et universités.

27 voir Hildebrandt W., Die industrielle Führungsschicht in der Sowjetunion und ihre Organisationsprobleme, dans: Mommsen, op. cit., p. 200 et ss.

L'étudiant effectue ses stages pratiques au cours de ses études. L'appréciation de ces stages et les résultats à l'examen constituent les bases de son engagement dans le domaine pratique.

L'engagement de personnel est également centralisé. Le degré de fréquentation des écoles supérieures est particulièrement élevé. La pénurie de main-d'œuvre spécialisée est marquée.

A cela s'ajoute le fait que les personnes pourvues seulement d'une formation spécialisée sont moins dangereuses pour le régime que l'académicien capable de reconnaître l'ensemble des rapports économiques.

4.2. *Les autres pays principaux d'Europe*²⁸

a) *Allemagne*

La plupart des cours pour les cadres moyens et subalternes sont donnés sous forme de cours du soir. Les écoles de détaillants allemandes terminent par un examen reconnu et contrôlé par l'Etat. Un certificat attestant les résultats de l'examen est remis au candidat, ce qui ne l'autorise pourtant pas à porter le titre de diplômé comme c'est le cas en Suisse. A titre d'exemple d'école enseignant le commandement du personnel et les disciplines qui y sont relatives, nous mentionnerons la «Höhere Wirtschaftsschule», à Bochum.

b) *Autriche*

Les «Handelsakademien» dispensent une formation spécialisée. La formation de la personnalité et la culture générale ainsi que les valeurs et les faits humains ont une importance primordiale. Ces éléments donnent à l'élève de solides possibilités de s'élever à des postes importants.

La presque totalité des associations économiques et sociales, ainsi que les établissements d'enseignement privé offrent une large gamme de cours de formation complémentaire.

c) *Belgique*

Des écoles régulières – niveau supérieur – préparent pendant deux ans au diplôme de «gradué» (par exemple, gradué chef de vente). Un cours du soir prépare au même diplôme en trois ans (ce cours a même lieu le dimanche matin).

En marge de l'université, la formation des cadres est prise en charge par onze instituts supérieurs de commerce dont le niveau d'enseignement atteint celui de l'université. Il existe des écoles du soir également.

d) *Pays-Bas*

Aux Pays-Bas, les écoles commerciales du soir ont également beaucoup d'importance. La formation complémentaire est dispensée par nombre d'écoles spécialisées ainsi que par des cours spéciaux et des cours par correspondance de toutes sortes.

28 Die Aus- und Fortbildung . . . , op. cit., p. 26 et ss., p. 43 et ss., p. 49 et ss., p. 67 et ss. voir ég. Kluth Heinz, Nachwuchsförderung in Deutschland, dans: Mommsen E. W., op. cit., p. 251 et ss.

Des cours de formation scientifique spécialisée en «organisation scientifique» sont destinés à des cadres possédant un grade universitaire. Certains cours apparentés à l'enseignement des écoles secondaires sont organisés avec le concours d'organisations internationales.

En font partie, la «Fondation Industrie Université pour le perfectionnement des dirigeants d'entreprise» à Bruxelles, la «International University Contact for Management-Education» (JVG) à Delft et la «Netherlands University Foundation for International Contact».

Les chambres de commerce et d'industrie jouent un rôle actif dans les écoles du soir et autres établissements d'enseignement de formation et de formation complémentaire.

e) *Suède*

L'organisation centrale d'employés et de fonctionnaires (TCO) offre de nombreuses possibilités de formation: dans la plupart des villes, des «cours supérieurs de gestion» sont destinés à des cadres supérieurs.

L'association générale des détaillants suédois a fondé son institut particulier afin de promouvoir la formation commerciale. Cet institut organise les cours suivants:

- a) cours de formation de base pendant une année, qui est sanctionné par un diplôme de commerçant
- b) des cours de formation de base durant quatre mois, qui se rapportent aux différentes branches
- c) des cours de deux à quatre mois portant sur la décoration et la publicité
- d) cours de vendeurs durant de six jours à un mois, chacun ayant pour but les diverses spécialités à part l'approfondissement d'une branche
- e) cours destinés à des détaillants indépendants, organisés d'après le cours mentionné sous a)
- f) cours pour chefs d'entreprise (management)
- g) cours du soir traitant des sujets actuels
- h) cours de correspondance spécialisés d'après les diverses branches

L'association des grossistes et importateurs suédois organise des cours pour le personnel administratif affectés à la vente et à l'achat. A l'école de l'Association Générale des Coopératives Suédoises, la formation est comprise pour les quelques cinquante mille employés de la coopérative de consommation.

Les écoles de vente par lettres sont particulièrement importantes en Suède.

4.3. *Les conséquences pour la formation professionnelle en Suisse*

De tout temps, l'enseignement et la formation scolaire suisse a été d'un niveau élevé. Notre économie pauvre en matière première n'a pu s'organiser que sur la base quasi-exclusive du travail, et dépend en grande partie du travail, de la valeur de ses cadres et de ses chefs. Cependant, il existe de nombreuses occasions de retirer quelque avantage des expériences faites à l'étranger dans ce domaine (ce qui nous est dicté par une nécessité urgente) et de les adapter aux conditions suisses afin d'organiser notre système de formation complémentaire:

- a) à côté des cours spéciaux et des cours de cadres déjà existants, donnés pour la plupart dans des écoles du soir et qui remportent actuellement un assez grand succès, des écoles du soir préparant à la maturité et par là même aux études universitaires, devraient se multiplier;
- b) comme nous l'avons déjà remarqué, les cours par correspondance ont leurs avantages et leurs inconvénients.
Lorsqu'ils sont organisés par des organismes officiels, des associations professionnelles, des écoles d'Etat secondaires et supérieures, ils peuvent assurer une solide formation spécialisée, ou une bonne préparation à la maturité²⁹.
- c) En plus des études régulières de sciences économiques, les universités devraient prévoir des cours permettant à des personnes exerçant une activité professionnelle d'acquérir une formation complémentaire parallèlement à leur profession, d'obtenir certains diplômes spéciaux ainsi que la licence. Il serait également bon d'examiner la question de savoir si le grade universitaire peut être préparé hors de l'université.
- d) Une collaboration plus étroite de la part des écoles supérieures et des écoles spécialisées avec le domaine pratique serait également souhaitable. Dans tous les grands magasins par exemple, une personne devrait être spécialement chargée d'entretenir un contact permanent avec les hautes écoles et les écoles spécialisées. Réciproquement, un représentant de la haute école, de l'université, de l'école spécialisée ou de l'institut de l'université sera en contact avec l'entreprise. Des rencontres régulières ainsi que des échanges d'expériences et des manifestations traitant de certains domaines économiques ne manqueraient pas d'élever le rendement des deux parties, d'enrichir leurs expériences et leurs connaissances.

Les possibilités revendiquées sous a), b) et c) serviraient avant tout à la «seconde forme d'enseignement». Lorsque l'adolescent, une fois libéré des écoles, ne se dirige pas vers l'enseignement secondaire et supérieur, bien qu'il en ait les capacités – et cela la plupart du temps pour des raisons sociales – il arrive souvent que plus tard, dans son nouveau milieu, son monde professionnel, et sous l'influence de nouvelles normes sociales, le même individu soit rendu attentif à une formation approfondie. Un employé de vingt-cinq ans, par exemple, devrait pouvoir avoir la possibilité de se perfectionner parallèlement à son activité professionnelle et mettre environ six à huit ans pour acquérir une vaste formation d'économiste.

Non seulement cette seconde forme d'enseignement doit être élaborée et complétée, mais elle doit être vulgarisée, afin que les employés soient dûment informés sur les possibilités de se perfectionner et les perspectives professionnelles que donne une formation complémentaire.

Le commerce de détail suisse a besoin d'employés qualifiés qui soient familiarisés également avec les relations juridiques et économiques en dehors de leur organisation patronale.

29 La presse quotidienne communique que l'Association Suisse des Employés de Commerce se consacre actuellement à l'élaboration d'un programme de formation de grande envergure. Ce programme prévoit entre autres de nouvelles formes de préparation par correspondance à des examens supérieurs spéciaux, cf. «Der Strukturwandel in den kaufmännischen Berufen», dans: NZZ No. 600, p. 5, 1966.

V. Sélection, engagement et promotion des cadres

1. Planification des besoins en cadres

Le présent chapitre étudie la formation des cadres du point de vue de l'entreprise, mais non pas dans l'optique de l'acquisition de connaissances et d'aptitudes précises par le futur cadre, ce dont traitera le chapitre suivant; il sera question ici de la personne physique prévue pour assumer une fonction dirigeante.

La politique de recrutement du personnel est le fondement de l'occupation des places au sein de l'entreprise: l'étude de l'évolution du marché du travail à long et à court terme doit conditionner l'estimation des besoins de l'entreprise en personnel à longue échéance, c'est-à-dire sur cinq ans, dix ou davantage¹.

Le grand magasin devrait toujours savoir clairement le nombre et la position des cadres dont il aura besoin au cours des dix prochaines années ou davantage. Une planification à long terme est nécessaire parce que les titulaires d'emplois supérieurs sont fréquemment liés par des contrats prévoyant d'assez longs délais de congé qui vont de plusieurs mois à deux ans, de sorte que les entreprises doivent prendre contact avec eux des années à l'avance.

De plus, l'éventuelle formation professionnelle d'un candidat au sein de l'entreprise s'étend sur plusieurs années: il est souhaitable qu'il l'ait acquise avant d'assumer une fonction de cadre.

La statistique des changements dans le personnel permet assez aisément de calculer la limite inférieure des besoins futurs en cadres: les dossiers du personnel indiquent la moyenne du nombre d'années pendant lesquelles un cadre exerce ses fonctions dans l'entreprise, car cette durée résulte pour chaque cadre de la différence entre l'année de son engagement ou de sa promotion et l'année où il quitte l'entreprise. En additionnant le nombre d'années pendant lesquelles les cadres disparus au cours des dix dernières années ont exercé leurs fonctions, puis en divisant la somme obtenue par le nombre de cadres disparus, on obtient la durée moyenne d'un cadre, qui permet à son tour d'estimer le nombre de nouveaux engagements qui seront nécessaires au cours des dix prochaines années².

a = âge lors de l'engagement ou de la promotion

b = âge lors de la sortie

$b - a = i$ = durée du cadre

$i_1, i_2, i_3 \dots i_n$ = durée des cadres disparus au cours des dix dernières années

n = nombre de cadres disparus au cours des dix dernières années

$\frac{i_1 + i_2 + \dots + i_n}{n}$ = durée moyenne d'un cadre

1 cf. Ulrich Hans / Staerkle Robert, Personalplanung, RKW, Berne 1965, p. 20.

2 cf. Goosens F., Leitende Angestellte richtig führen, Munich 1961, p. 77.

L'estimation des besoins probables en cadres doit également tenir compte de facteurs concrets tels que l'âge fixé pour la mise au bénéfice de la retraite³. Il faut aussi prendre en considération le fait que de jeunes cadres ambitieux quitteront l'entreprise, surtout si le proche avenir ne leur offre pas de possibilité d'avancement, et la nécessité de créer de nouveaux emplois de cadres, ce que le département de l'organisation devra communiquer en temps utile.

La limite inférieure des besoins futurs en cadres étant ainsi déterminée, il faut encore l'augmenter d'un pourcentage empirique. Malgré de prudentes méthodes de sélection, un certain nombre de cadres décevront dans leur emploi; il convient donc d'ajouter aux besoins tels qu'ils ressortent du calcul statistique une marge de sécurité d'environ 15 %. A ce propos, on constatera ce qui suit: si la durée moyenne des cadres en fonction correspond à peu près à la durée moyenne des cadres qui ont quitté l'entreprise, le taux supplémentaire de 15 % est suffisant; mais en général la durée moyenne des cadres en fonction est plus courte, de sorte que le taux de 15 % est plutôt insuffisant.

En outre, on tiendra compte du fait que pour un seul emploi, il faut en général engager plusieurs nouveaux titulaires jusqu'à ce que l'un d'eux reste en fonction.

A noter qu'il n'est pas possible, ou du moins pas indiqué, de constituer une forte réserve de cadres:

- a) les éléments qui conviennent à ce genre d'emploi ne courent pas les rues;
- b) les employés en surnombre pendant un certain temps auront facilement tendance à quitter l'entreprise, car leur position dans la réserve ne leur donnera pas satisfaction professionnellement⁴; de plus, cette solution conduit à une mauvaise utilisation des capacités et des compétences.

2. Cadres provenant de l'entreprise elle-même ou du dehors

En principe on commencera toujours par examiner s'il n'est pas possible de pourvoir la place vacante par voie de promotion, et cela pour les raisons suivantes: aucune des méthodes de sélection qui seront mises en œuvre ne peut remplacer les contacts personnels entretenus pendant plusieurs années avec les jeunes employés. L'ardeur au travail et les prestations des employés ou des cadres subalternes seront meilleures s'ils peuvent espérer gravir les échelons de la hiérarchie au sein de l'entreprise.

Quelques inconvénients font cependant face à ces avantages évidents: à n'importe quel échelon, un employé peut être promu en raison de son bon travail. Comme chaque degré hiérarchique requiert des qualités différentes, surtout du point de vue de la personnalité, il arrive très fréquemment qu'un bon cadre

3 Pour déterminer la structure du personnel en fonction de l'âge, Marx propose de dresser ce qu'il appelle une pyramide des âges, divisée en personnel auxiliaire, employés spécialisés, hiérarchie des cadres, etc. Cette méthode est spécialement indiquée pour la planification du personnel dans l'ensemble de l'entreprise; notre but étant la planification des cadres, il est moins compliqué de tenir compte du facteur de la limite d'âge. Mais il est évident qu'un contrôle périodique des dossiers s'impose. (cf. Marx August, *Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft*, Baden-Baden 1963, p. 40 et ss.)

4 cf. Marx A., op. cit., p. 46.

subalterne ne donne pas satisfaction, d'une manière ou d'une autre, dans sa nouvelle position. L'entreprise en ressent deux inconvénients: elle a perdu un bon chef de rayon et s'est acquis un mauvais chef de vente!

Les employés d'une grande entreprise aspirent généralement à la plus grande sécurité possible. C'est pourquoi la proportion d'employés passifs et serviles y est particulièrement importante⁵. Si de plus la sélection des cadres se fait exclusivement selon le critère de l'ancienneté, l'efficacité de l'entreprise en pâtira à la longue.

Les grands magasins suisses évitent habituellement ces écueils parce que leur politique de sélection des cadres est moderne; en principe, les cadres sont re-pourvus par voie de promotion; ce n'est qu'à défaut d'un candidat qualifié à l'échelon inférieur qu'il est fait appel à un cadre venu du dehors. De plus, on ne recourt à une régénération de ce genre que si le candidat occupe déjà des fonctions similaires dans une autre entreprise. La planification et la détermination des besoins futurs en cadres sert ainsi d'abord de fondement à la promotion et à la formation du personnel de l'entreprise elle-même, et ensuite seulement au recrutement de personnel à l'extérieur.

Tous les candidats, y compris ceux qui disposent d'une formation universitaire, doivent normalement débiter comme cadres subalternes. Selon leurs aptitudes et leur travail, leur formation sera ensuite complétée au sein de l'entreprise (mais aussi à l'extérieur) pour les faire passer aux échelons intermédiaires et supérieurs⁶.

3. La relève dans le cadre de l'entreprise

Deux ou trois ans après la formation professionnelle de base (apprentissage, etc.), on procède à une sélection fondamentale: les employés capables se voient confier des fonctions de cadres au niveau le plus bas; les meilleurs vendeurs sont promus premiers vendeurs et sont ainsi déjà placés à la tête d'une équipe. A ce premier échelon, on verra s'il est possible de développer en eux des qualités de chef, sous la direction du chef de département. Si tel est le cas, c'est alors qu'intervient la formation de niveau supérieur, le séminaire des chefs dont nous parlerons plus loin⁷.

3.1. La sélection des futurs cadres de l'entreprise

La *qualification personnelle* est à la base de la sélection des futurs cadres. Pour atteindre son but, qui est de déterminer les aptitudes de chacun en fonction de certaines exigences, elle doit être poursuivie systématiquement.

La formule suivante permet de résumer schématiquement la qualification personnelle:

$$\begin{aligned} Q = & a_1F_1 + a_2F_2 + \dots + a_nF_n \\ & + b_1P_1 + b_2P_2 + \dots + b_nP_n \\ & + c_1M_1 + c_2M_2 + \dots + c_nM_n \end{aligned}$$

5 cf. McMurry Robert N., *Wettlauf um Führungskräfte*, Berlin, Cologne, Frankfurt-sur-le-Main, non daté, p. 20.

6 cf. Urwick L., *op. cit.*, p. 58.

7 cf. Schmutz Heinz, *Verkäufer – Job oder Beruf*, Zurich, non daté, p. 3.

Q représente la qualification, F_i les qualités fonctionnelles, P_i les caractéristiques de la structure personnelle, M_i les qualités sociales, a, b, c, (a_i b_i c_i) l'intensité des divers facteurs⁸.

Les buts primordiaux de la qualification des cadres sont les suivants⁹:

- a) améliorer l'efficacité du cadre dans ses fonctions actuelles,
- b) déceler les qualités de chacun des cadres afin de les utiliser au mieux,
- c) servir de base à la planification à long terme de la promotion des cadres.

Dans le souci d'éviter des répétitions, nous n'étudierons pas ici les nombreuses méthodes de qualification existantes, ni les problèmes qui leur sont liés. Une abondante bibliographie guidera ceux que la question intéresse¹⁰.

Il faut cependant éclairer de plus près quelques points de nature psychologique, par exemple les sources d'erreurs qui peuvent entacher une qualification objective. Tout supérieur est enclin à comparer le travail de ses subordonnés à son propre travail des années antérieures. Le jugement qui découlera de cette comparaison n'est pas objectif, car le supérieur surestime ou sous-estime à l'échelle de ses propres dispositions¹¹.

Des motifs plus conscients peuvent également conduire à des appréciations erronées: le supérieur ne veut pas que les éléments les plus capables de son département lui soient enlevés, au détriment de la bonne marche du département: il les sous-estimera donc. Par contre, il surestimera les moins bons éléments, soit pour des raisons d'identification personnelle, soit pour ne pas gâter l'image de son département.

Une autre difficulté gît dans les critères subjectifs qui gouvernent l'emploi des qualificatifs «excellent», «très bon», «bon», „suffisant“, „insuffisant“. On éliminera les sources d'erreurs en cotant non pas les qualités des subordonnés, mais leur comportement. Dédire les qualités du comportement, c'est-à-dire faire découler l'invisible (qualités ou même aptitudes) du visible (comportement), c'est utiliser des critères subjectifs et donc s'exposer à des illusions. Mentionnons à ces propos le fameux «effet de halo» dont il sera question à la page 78.

Les termes qui qualifient le comportement des subordonnés doivent être mis à la disposition du supérieur, de sorte qu'il n'ait plus qu'à choisir ceux qui lui paraissent convenir. Avant chaque qualification, il faudra rendre le supérieur attentif au fait qu'il doit comparer le subordonné au plus grand nombre possible de ses collègues, au moins à tous ceux qui se trouvent placés sous son autorité, et non pas à un employé idéal qui serait sans défaut¹².

8 Dirks Heinz, Die Personalbeurteilung, dans: Handbuch der Psychologie in 12 volumes, volume 9, Betriebspsychologie, Göttingen 1961, p. 615.

9 cf. Agthe Klaus, Die Förderung von Führungskräften in amerikanischen Unternehmen, dans: Innerbetriebliche Schulung von Führungskräften in USA, Frankfurt 1960, p. 13.

10 p. e. Dirks H., Die Personalbeurteilung im Betrieb, 2ème éd., Dusseldorf 1961. Herrmann Th., Eignung und Betriebseigenart, dans: Psychologie und Praxis, 1958, du même auteur: Betriebliche Menschenbeurteilung und fachpsychologische Diagnostik, dans: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft, 1957.

Capol Marco, Die Qualifikation der Mitarbeiter, Berne et Stuttgart 1965.

11 cf. la théorie kantienne de la connaissance!

12 cf. Korff Ernst, Menschenbeurteilung, Eine praktische Anleitung für Vorgesetzte, Munich, Innsbruck, Zurich 1954, p. 28 et ss.

Etablir un classement des employés en fonction de leurs qualifications est l'affaire d'un bureau central au département du personnel, qui n'a pas à travailler lui-même avec ces employés, mais qui connaît en revanche le supérieur qui a procédé aux qualifications et qui sait apprécier la valeur de ses jugements, sa connaissance de l'homme et son objectivité. Cette instance neutre, qui n'a pas à s'accommoder des insuffisances des employés à qualifier, libre de toute sympathie et antipathie entre supérieur et subordonnés, est à même de tenir compte des insuffisances humaines du supérieur et de juger le plus équitablement possible ses subordonnés¹³. Il faudra discuter avec le supérieur les éventuelles failles de son jugement et éliminer ainsi les sources d'erreurs qui peuvent l'entacher, de sorte que chaque appréciation soit dûment motivée. L'art de qualifier devient alors l'un des meilleurs moyens de former les cadres eux-mêmes.

La personnalité requise d'un candidat pour une position de cadre ne se laisse *pas* mesurer, son appréciation dépend dans une large mesure de celui qui en juge; de plus, la qualité du travail du cadre n'est pas un critère absolu¹⁴, elle peut être plus ou moins bonne au gré de facteurs physiques ou psychiques. C'est pourquoi il convient de donner à un candidat dont les qualifications sont mauvaises une chance de prouver sa valeur dans un autre département du grand magasin, à la condition toutefois qu'il ait exprimé sa volonté d'atteindre une position de cadre. Il est possible que dans son nouvel entourage, certains facteurs psycho-sociaux qui le gênaient précédemment n'affectent plus la qualité de son travail et qu'il puisse ainsi développer pleinement sa personnalité.

La qualification doit être discutée avec le subordonné; ce n'est malheureusement pas encore le cas dans nombre d'entreprises, bien que ce soit là une nécessité absolue. Il est vrai qu'on y perdra beaucoup de temps, mais les avantages qu'on en retirera seront d'autant plus grands: si ce sont les marques du comportement et non pas les qualités qui sont jugées et mises en discussion, le candidat ambitieux qui s'efforce de s'améliorer en sera reconnaissant. Il saura ainsi comment il apparaît à son entourage et ce que ses supérieurs pensent de lui.

Une volonté de compréhension réciproque doit présider à cette discussion; elle fera naître alors une attache interne entre le subordonné d'une part, son supérieur et l'entreprise elle-même d'autre part, au bénéfice de la stabilité du personnel. La discussion aide le candidat à faire sa propre éducation et renforce du même coup l'autorité informelle du supérieur.

Simultanément, le supérieur qui a procédé à la qualification proposera – éventuellement avec le concours du département du personnel ou des services de formation – des mesures susceptibles d'améliorer la qualité du travail, étant entendu que les mesures proposées doivent être réalisables au moyen des possibilités à disposition. Eviter d'indiquer à la fois tous les défauts à corriger, mais se limiter à deux au maximum¹⁵.

13 cf. Ackermann Albert, op. cit., p. 134.

14 cf. Türk und Dörhöfer, *Neuzeitliche Methoden der Personalauslese*, Francfort-sur-le-Main 1951, p. 11.

15 cf. Agthe K., op. cit., p. 16.

La discussion de la qualification ne porte de fruits que si le supérieur est à même de la motiver avec précision et dispose à cet égard des facultés de discernement nécessaires; dans le cas contraire, la discussion est plus nuisible qu'utile¹⁶.

Le bureau de centralisation, au département du personnel ou aux services de formation, ne se contente pas d'exploiter la qualification; il établit pour chaque employé qui entre en ligne de compte comme futur cadre une «carte de relève»¹⁷ sur laquelle sont portés l'identité, la formation scolaire et professionnelle, les connaissances spéciales de l'employé, mais également le programme de formation envisagé. Il s'y ajoutera la qualification annuelle; si l'employé change de place au cours de cette période, la qualification sera donnée au moment du changement, de manière que l'on ait toujours une vue d'ensemble de l'évolution du futur cadre.

Pour que les candidats à une position de cadre puissent être contrôlés suffisamment tôt et leur aptitude appréciée à sa juste valeur, il est indispensable que tous les employés soient rendus attentifs dès leur entrée en service aux possibilités d'avancement, de manière que ceux qui ambitionnent une amélioration de situation soient amenés tôt ou tard à s'enquérir de leurs chances personnelles. C'est pourquoi les chefs de département doivent régulièrement signaler au service du personnel les employés qui leur paraissent aptes à être promus¹⁸. Cette annonce portera sur la capacité d'exercer des fonctions de chef, les connaissances spéciales, les expériences et le comportement personnel¹⁹.

Une carte de qualification devrait être établie non seulement en vue de la relève, mais aussi pour tous les employés; elle indiquera les qualités, les caractéristiques et les aptitudes de chacun, de manière analogue à la carte signalant un éventuel futur cadre. Il sera ainsi plus facile de fixer son choix pour repourvoir les places vacantes au sein de l'entreprise.

Les fiches signalétiques et les cartes de relève sont utilisées au département du personnel ou aux services de formation. Les besoins supplémentaires de cadres pour les dix prochaines années sont d'abord reportés sur une «liste de recherche des besoins de personnel». Le chiffre ainsi obtenu est ensuite comparé au nombre des éventuels futurs cadres travaillant déjà dans l'entreprise. La différence résultant de cette comparaison indique le nombre de futurs cadres qui manquent à l'entreprise et qui devront être recherchés ailleurs²⁰.

Le système des qualifications est à la base du programme de formation complémentaire et des promotions dans l'entreprise. En période de pénurie de personnel, qui devient toujours plus grave en remontant les échelons de la hiérarchie, la règle fondamentale doit être que tout collaborateur soit promu à un niveau aussi élevé que le permettent ses aptitudes.

16 On trouvera des exemples de listes de qualification appropriées dans les ouvrages suivants:

Schönfeld H. M., op. cit., p. 41; Agthe K., op. cit., p. 31; Ackermann A., op. cit., p. 125; Edwards J. D., op. cit., p. 283; Merrill/Marting, op. cit., p. 225; Capol Marco, op. cit., par ex. p. 121 et ss.

17 Exemple de carte de relève, annexe I.

18 Exemple de carte signalétique, annexe II.

19 cf. Edwards J. D., *Managernachwuchs, Ausbilden oder Abwerben*, Dusseldorf 1961, p. 82.

20 voir en annexe IV, cf. Ulrich/Staerkle, op. cit., p. 70.

3.2. *Promotion de la relève au sein de l'entreprise*

Dans l'optique de la promotion de la relève, il s'agit d'abord de préparer systématiquement les employés capables, au vu de leurs qualifications personnelles, en fonction des places de cadres qui deviendront vacantes au cours des prochaines années. Il importe et il est conforme aux réalités de relever systématiquement le niveau de la relève potentielle en fournissant à chacun la possibilité de développer au mieux ses connaissances et ses capacités²¹.

Après avoir déterminé au paragraphe précédent comment déceler les futurs cadres et suivre leurs progrès individuels année par année, il convient de rechercher les mesures de formation proprement dite pour leur promotion. Des buts et des principes de promotion clairement formulés et publiés, accompagnés des mesures correspondantes, contribuent efficacement à attirer et à garder dans l'entreprise des jeunes gens capables²².

Il allait jusqu'à présent de soi que les futurs cadres soient promus en fonction de leur qualification, c'est-à-dire de leurs capacités. Ce devrait être également le cas si l'on veut utiliser au mieux les aptitudes. Dans une enquête sur les promotions et l'avancement dans l'entreprise, Wallach a repéré divers critères de promotion de nature essentiellement subjective rencontrés dans des entreprises suisses (y compris les grands magasins)²³:

Origine sociale, sympathie et antipathie, relations personnelles, pressions d'en-haut, opinion publique dans l'entreprise, raisons financières, confession, mariage, position de la parenté, position sociale de la famille, politique des partis, pression des autorités, considérations syndicales, pressions des clients, liaisons par des clubs ou des loges, relations professionnelles, sportifs d'élite bien connus, porteurs de distinction honorifiques, inventeurs, origine géographique, grade militaire, influence des liaisons intimes privées.

Il nous conduirait trop loin de répéter ici le pourquoi de tels critères. Certains sont sans doute à l'avantage de toute l'entreprise alors que d'autres ne procurent à l'entreprise ou à celui qui est responsable de la promotion qu'un bénéfice à très court terme, parfois même un tort véritable. Ces critères doivent être évités à tout prix si l'on veut que la politique de relève de l'entreprise reste saine, qu'elle favorise à la longue les éléments les plus capables et qu'elle serve tant les affaires de l'entreprise que l'économie nationale en général.

4. Recrutement hors de l'entreprise de candidats à une fonction de cadre

Avant de se mettre à la recherche d'un candidat, que ce soit dans l'entreprise ou au dehors, il importe de connaître exactement les exigences du poste à pourvoir. La «qualification du travail»²⁴ qui peut être entreprise selon diverses méthodes, établit les exigences requises du titulaire d'un poste donné. Pour chaque cadre – ou mieux encore, pour chaque employé – devrait exister un cahier des charges lié à la qualification du travail.

21 cf. Ulrich/Staerkle, *op. cit.*, p. 65.

22 *id. ibid.* p. 64.

23 cf. Wallach Fredi, *Beförderung und Aufstieg in der Unternehmung*, thèse St-Gall 1966, p. 133, p. 162 et ss.

24 cf. «qualification du travail», édité par l'Institut d'organisation Scientifique de l'EPF, en collaboration avec l'Union Centrale des Associations Patronales Suisses, Zurich 1957. Autre exemple chez Edwards J. D., *op. cit.*, p. 281, 282.

Les tâches à accomplir ne sont pas traduisibles en exigences personnelles concrètes, ne serait-ce que parce que la nature d'une position de cadre ne se limite pas à l'accomplissement de certains travaux. On ne perdra jamais de vue la contribution de chacun des cadres au succès de l'ensemble de l'entreprise. Si l'on veut tenir compte de considérations accessoires, les facteurs de succès qui résident d'abord dans la personnalité de chacun des cadres manquent à de telles méthodes. «When it comes to measuring the success of one who supervises others, it becomes necessary to rely more and more on subjective measures of success, measures which are not easy reduced to mathematical terms.»²⁵ Il s'avère cependant utile de déterminer les exigences inhérentes à une position de cadre en partant de l'énumération des qualités de chef requises²⁶.

Faute de connaître les exigences propres à chaque travail, la plupart des entreprises surestiment pour de nombreux emplois les connaissances nécessaires, notamment en matière de langues étrangères, mais aussi les caractéristiques personnelles requises. Dans le grand magasin, ces surestimations sont moins fréquentes pour les places de chef de rayon et d'autres cadres de ligne que pour les postes d'état-major et d'administration dont chacun devrait obligatoirement être pourvu d'un cahier des charges précis.

Pour les raisons ci-dessus exposées, il sera impossible de trouver un candidat qui réponde exactement aux exigences. Il faudra bien s'accommoder de certaines fluctuations dans la manière dont les candidats répondent aux exigences, spécialement en période de pénurie de personnel et aux niveaux plus élevés de la hiérarchie. Celui qui apporte un peu moins devra être susceptible de se développer et d'améliorer sa formation; celui dont les qualifications sont plus élevées peut être prévu pour une future promotion.

Le recours à des contacts directs est toujours plus fréquent dans le recrutement du personnel: écoles secondaires, professionnelles et supérieures, instituts universitaires servent de médiateurs pour la recherche de relève potentielle, mais non pas de cadres déjà formés.

Conformément à la loi de l'offre et de la demande, la chasse aux universitaires fait monter les salaires. Au début de leur carrière, les porteurs de titres universitaires sont trop payés par rapport à leur prestations. Les possibilités de relever leurs salaires par la suite sont dès lors très minces. Des disproportions apparaissent également entre employés de longue date et jeunes engagés; elles nuisent au climat de l'entreprise.

De nouvelles méthodes de recrutement sont apparues aux USA: certaines entreprises consacrent des cartothèques à tous les universitaires et élèves d'écoles spécialisées qui les intéressent; où qu'ils travaillent après la fin de leurs études, ils sont constamment suivis dans leur travail, la poursuite de leur formation et leur évolution personnelle. Une fois par année, l'entreprise rencontre personnellement chacun d'eux au cours d'un entretien, de sorte que le cas échéant, elle peut assez facilement fixer son choix²⁷. En Suisse, cette méthode serait toutefois taxée de concurrence déloyale.

25 Macs Myles L., *The Growth and Development of Executives*, Division of Research, Graduate School of Business Administration Harvard University, Boston 1950, p. 21, cité d'après Rockola, David Robert, *Management Development*, thèse Munich 1961, p. 69 et ss.

26 cf. Agthe K., op. cit., p. 11.

27 Edwards J. D., op. cit., p. 210.

Les recommandations et les relations personnelles des employés supérieurs peuvent également conduire à l'engagement d'autres candidats. Dans un tel cas, une partie du risque normalement assumé par le responsable des engagements au service du personnel disparaît, puisque c'est le «parrain» qui se porte garant de la qualité du candidat. Mais d'autre part, on court ainsi le risque que des chapelles se forment dans l'entreprise.

Il serait bon d'observer les participants aux assemblées d'associations professionnelles: on y trouvera peut-être un candidat pour une place déterminée.

Sans en avoir l'air, qu'on ait l'œil aussi sur les aptitudes des stagiaires et des étudiants qui travaillent à mi-temps. Si l'on s'adresse à eux par la suite, on aura l'avantage de connaître déjà jusqu'à un certain point leurs capacités et leurs caractéristiques personnelles²⁸.

Le mode traditionnel de recrutement est celui de l'annonce; les renseignements que donneront les cadres désireux de changer d'emploi devront être soigneusement étudiés, car ils sont déterminants.

Les questions à examiner avant de publier une annonce sont les suivantes:

- a) Le *choix de l'organe de publication* (son tirage, sa parution, etc.) joue un rôle dans la mesure où tel journal permet d'atteindre tel cercle de personnes.
- b) Quant *au moment de la publication*, on tiendra compte des usages propres à certaines branches: un employé donne rarement son congé peu avant la fin de l'année, car il perdrait ainsi sa gratification. L'expérience prouve en outre que les annonces suscitent peu d'écho au moment où l'activité saisonnière bat son plein. Certains jours de la semaine ou du mois sont plus favorables que d'autres.
- c) Les *dimensions de l'annonce* ont une importance psychologique. L'annonce ne doit pas être trop petite, sous peine de faire croire qu'on attache peu d'importance à la place de cadre. Une annonce trop grande pour une place déterminée donne facilement l'impression de recherche trop fébrile: elle semble trop promettre. La lecture régulière des offres d'emplois permet de se faire une idée des dimensions qui conviennent suivant la nature de la place à repourvoir.
- d) L'annonce peut paraître au *nom de l'entreprise*, sous *chiffre* ou au nom d'un *institut de recherche de personnel*, la première formule étant normalement de règle. Si l'annonce saute aux yeux de l'intéressé parce qu'elle est assortie du sigle ou de l'emblème de l'entreprise, familiers au public de par la propagande de vente, elle aura un avantage psychologique supplémentaire.

On a recours à l'annonce sous chiffre surtout lorsqu'il faut tenir compte de considérations internes à l'entreprise, par exemple lorsque des collaborateurs ont déjà postulé pour la place en question. On cherche souvent à éviter ainsi que des cercles influents, par exemple des personnes intéressées financièrement à l'entreprise, aient connaissance du futur changement de titulaire et présentent un candidat qui n'est pas absolument indispensable à la bonne marche de l'entreprise. Le grand magasin qui recherche un cadre à l'échelon de la direction utilisera également la formule de

28 Goossens F., op. cit., p. 79.

l'annonce sous chiffre, car il ne tient pas à faire connaître à ses clients et concurrents le moment critique du changement de titulaire.

L'institut de recherche de personnel offre l'avantage de faire paraître des annonces dont l'efficacité est mieux éprouvée et la présentation graphique plus soignée. En outre, il dispose souvent de méthodes de sélection plus sûres, ce qui revient à éliminer une partie des risques. De plus, l'entreprise et le candidat restent anonymes jusqu'au moment où tous deux manifestent leur intérêt à la conclusion du contrat de travail.

- e) Le *contenu* de l'offre d'emploi peut être rédigé de diverses manières. Le schéma suivant répond aux exigences de la publicité et de la logique²⁹:
1. Le *mot-clé* doit indiquer clairement le domaine d'activité dans l'entreprise. Ex.: «Chef de rayon – confection messieurs».
 2. Suivent les *qualités requises ou souhaitées* chez le candidat: âge, formation professionnelle, expérience pratique, domicile, etc.
 3. Description plus précise du domaine d'activité prévu.
 4. Documents que le candidat devra joindre à son offre de services.
 5. Prétentions de salaire.

5. Sélection des candidats³⁰

Le jugement intuitif du responsable expérimenté est jusqu'à ce jour le fondement qui motive le plus fréquemment son choix³¹.

Si l'intuition joue un grand rôle en matière de sélection du personnel et si de nombreux responsables du recrutement, doués d'expérience, se fient presque exclusivement à leur «instinct», cet «instinct» ne saurait être jugé comme négligeable. En fin de compte, il s'est formé au gré des expériences bonnes et mauvaises. La manière dont on imagine qu'un candidat se comportera et fera ses preuves dans une position de cadre déterminée peut évidemment aussi être utile dans des cas extrêmes³².

Le but général de la sélection du personnel est de prendre la meilleure décision possible dans tel cas donné, compte tenu de tous les facteurs, de manière justifiée tant du point de vue humain que professionnel et économique³³.

L'engagement du candidat dépendra des points suivants³⁴:

- a) documents soumis
- b) questionnaire de l'entreprise
- c) photographie
- d) impression personnelle (sous réserve)
- e) résultat de la discussion, éventuellement repas en commun
- f) visite de l'entreprise et de la place de travail

29 cf. Goossens F., op. cit., p. 80.

30 La sélection des candidats s'opère tant par les engagements de personnes étrangères à l'entreprise que par la promotion de la relève.

31 cf. Jäger Otto, Personalauslese, dans: Handbuch der Psychologie, volume 9, Betriebspsychologie, op. cit., p. 569.

32 Edwards J. D., op. cit., p. 209.

33 Jäger Otto, op. cit., p. 570.

34 cf. également: Thorndike R. L., Personal Selection, New York 1949; Meili R., op. cit.; Huth A., Handbuch der psychologischen Eignungsuntersuchung, Speyer 1953.

- g) certificat médical
- h) expertise graphologique et psychologique (sous toute réserve, et uniquement dans des cas tout à fait spéciaux)

5.1. Documents soumis par le candidat

Si tout va bien, plusieurs offres font suite à la parution de l'annonce. La manière dont l'offre est rédigée, le curriculum vitae, la photographie apprennent souvent déjà bien des choses au chef du personnel expérimenté. Toutes les réponses dont l'expéditeur ne répond pas aux exigences requises quant à la formation scolaire ou professionnelle sont écartées d'emblée.

a) L'offre écrite renseigne sur la facilité d'expression, la maîtrise de la langue maternelle (grammaire, orthographe et style), les connaissances et le degré de culture. Mais des conclusions ne pourront être tirées que si elles sont négatives, car l'offre pourrait avoir été rédigée par un tiers³⁵.

b) Le *curriculum vitae* indique, en plus des points signalés au paragraphe précédent, les antécédants du candidat; ils permettent de tirer des conclusions sur la personnalité et les capacités du candidat, en fonction du cycle de formation suivi et de l'expérience professionnelle acquise. Le fait que le candidat a vécu jusqu'alors ou non au sein d'une communauté (famille, société) revêt aussi une certaine importance: il permet de se faire une idée sur des traits de son caractère tels que sa facilité d'adaptation, son esprit de conciliation et son ouverture d'esprit. Au surplus, le schéma dressé à la page 39 est un exemple de curriculum vitae reflétant le développement d'une personnalité.

Des lacunes, de continuels changements, une succession d'emplois très divers, une ascension ininterrompue permettent également de se faire une opinion sur le candidat.

c) *Certificats scolaires et diplômes* donnent des indications spécialement sur les jeunes gens et futurs collaborateurs qui ne disposent pas encore d'une longue expérience pratique, sous réserve des problèmes évoqués à la page 50. La formation professionnelle et surtout l'expérience pratique doivent prendre plus de poids chez les candidats plus âgés.

d) En règle générale, les *certificats de travail* ont peu de valeur. Il est extrêmement rare qu'un employeur accable l'employé qui le quitte, si mauvais soit-il, d'un mauvais certificat. D'ailleurs, les grandes entreprises ont entre elles une sorte de «code des certificats»: elles connaissent réciproquement leurs habitudes en la matière. La formule «son travail nous a donné satisfaction», par exemple, est une appréciation défavorable.

e) Il est intéressant de relever à quel cercle appartiennent les *références* indiquées (collègues, anciens supérieurs, professeurs d'université, politiciens, parenté). On peut en déduire dans quel milieu le candidat pense avoir laissé la meilleure impression.

f) En soi, une *photographie* n'indique rien sur le candidat. La différence entre l'image et la réalité sera par contre révélatrice.

g) La plupart des *lettres de recommandation* ne sont d'aucun poids ou doivent être jugées plutôt négativement: elles prouvent une certaine dépendance à l'égard d'autrui.

35 voir p. 81.

- h) L'entreprise établira un *questionnaire personnel* qui lui permette de recueillir si possible l'ensemble des informations qu'elle souhaite recevoir, de manière à disposer de renseignements sur les divers aspects de la personnalité du candidat³⁶.

5.2. *L'entretien personnel*

Les candidats sélectionnés sur la base des offres écrites sont invités à se présenter personnellement. Leur futur supérieur devrait absolument assister à l'entretien, qui consistera à poser des questions, à écouter parler le candidat et à lui donner des informations. Seul celui qui connaît avec précision les exigences de l'emploi à repourvoir pourra poser des questions sensées. Il importe moins de parler beaucoup soi-même que de savoir écouter le candidat.

L'entretien a pour but – «to get information, to give information and to make à friend»³⁷. Il doit se dérouler dans une atmosphère détendue; mais pour qu'il ne tourne pas à la discussion désordonnée, il convient de s'en tenir à un schéma de questions qui permette d'obtenir sur le candidat les renseignements les plus importants; les questions suivantes seront habilement glissées au cours de la discussion, en évitant la forme d'un interrogatoire:

- a) quelles sont les véritables raisons qui vous font quitter votre emploi actuel?
- b) pourquoi est-ce précisément à notre entreprise que vous avez soumis une offre?
- c) qu'attendez-vous de votre future place?

Le candidat est souvent invité à déjeuner. Les maisons américaines notamment attachent une grande importance à connaître l'épouse du candidat.

Selon l'expérience des chefs du personnel chevronnés, le but de l'entretien est de se faire une impression du candidat; la plupart d'entre eux déclarent que la première impression que leur laisse un individu leur donne une image exacte de ses capacités.

Une certaine manière de se comporter, certaines caractéristiques physiques, la physionomie, la mimique, etc., permettent effectivement de déduire certains traits de caractère. La première impression que laissent l'âge apparent, la présentation extérieure, la tenue, le savoir-vivre et la manière de s'exprimer donne de précieuses indications sur la sûreté de soi du candidat, sa détermination, la forme de son intelligence et son tempérament.

Mais si quelqu'un d'expérimenté peut être capable d'interpréter objectivement certains symptômes physiques et psychiques, la plus grande prudence est de mise quant aux conclusions que l'on tirera de cette première impression³⁸.

Comment se forme cette fameuse première impression? Sans que nous puissions dire exactement pour quelle raison nous tenons tel individu pour honnête, bienveillant ou particulièrement sensé, nous sommes persuadés qu'il l'est. Le comportement de quelqu'un nous permet-il de déduire certaines de ses qualités que déjà nous avons tendance à lui en attribuer d'autres que nous n'avons pas observées chez lui, mais dont nous souhaitons qu'il les ait. On appelle «effet de halo»³⁹ cette tendance à étendre à toute la personnalité, en bien comme en mal, un jugement fondé sur quelques impressions.

36 Le schéma de la p. 39 reproduit un modèle de questionnaire.

37 The Management Review, vol. 15, No. 1, janvier 1929, p. 36.

38 cf. Goossens, op. cit., p. 81.

39 Rohrer H., op. cit., p. 198.

Les idées stéréotypées sont une autre source d'erreurs d'appréciation, et combien efficace! On entend par là un ensemble de traits caractéristiques qui sont prétendument attachés à certains groupes d'individus et dont on attend que chaque membre de la collectivité en question soit affublé. (Exemples: les rouquins sont des gens faux, les Ecossais sont avarés, etc.)⁴⁰

L'impression que laisse un individu est un effet de sa manière d'être extérieure. Les expressions ne sont encore l'objet d'aucune science rigoureuse qui permettrait de déterminer le caractère de quelqu'un en se fondant sur les cinq principaux groupes d'expressions: physionomie (caractéristiques de la stature et du visage), mimique (mouvements du visage), gestique (mouvements des mains et des autres parties du corps), voix et élocution, écriture⁴¹. L'observateur qui enregistre l'effet de traits expressifs les interprète d'après *sa propre* constitution psychique, ses propres expériences, par conséquent subjectivement (s'en référer à Kant, déjà souvent cité)⁴².

Comme on l'a dit, celui qui dispose de dons psychologiques éprouvés peut déduire certaines qualités de certains traits caractéristiques. Mais il devra se garder d'en tirer des conclusions pour juger l'ensemble de la personnalité. Aux Etats-Unis, treize responsables de l'engagement du personnel ont eu à classer douze candidats selon leur personnalité et leurs capacités; chacun des douze candidats reçut treize qualifications différentes, allant de «excellent» à «inutilisable»⁴³.

Brown fait à ce propos une intéressante constatation: de nombreux candidats heureux présentent souvent quelque ressemblance avec celui qui les a engagés⁴⁴. La première impression ne devra être déterminante que s'il s'agit d'engager un collaborateur très étroit, par exemple l'assistant ou le secrétaire de celui qui décide de l'engagement⁴⁵.

L'entretien peut également avoir lieu sous forme d'entretien collectif, spécialement lorsque plusieurs candidats se présentent pour une place de cadre. La volonté de parvenir à ses fins, la détermination, la sûreté de décision, l'intelligence et les connaissances des candidats apparaîtront ainsi mieux encore à l'observateur expérimenté, sous réserve évidemment des facteurs subjectifs déjà cités. Deux cadres compétents, ou davantage, devraient être appelés à juger les candidats qui se présentent à un entretien collectif.

5.3 Les tests d'aptitude

Considérant que l'entretien personnel et les documents soumis par le candidat n'ont qu'une signification limitée, beaucoup d'entreprises recourent à la psychologie appliquée (ou psychotechnique) qui a mis au point de nombreux tests d'aptitude allant des appareils pour examiner l'habileté manuelle jusqu'

40 Rohracher H., op. cit., p. 200.

41 Rohracher H., op. cit., p. 114.

42 Valentiner T., op. cit., p. 21.

Le problème de la connaissance a déjà préoccupé Platon, cf. Platon, œuvres complètes, vol. 3, Politeia, traduit en allemand par Friedrich Schleiermacher, Hambourg 1959, p. 224, «Das Höhlengleichnis».

43 Scott W. D., Personnel Management, 4ème édition, New York 1949, p. 93/94.

44 Brown J. A. C., Psychologie der industriellen Leistung, Hambourg 1951.

45 Les problèmes qui se rattachent à l'impression doivent évidemment être abordés aussi du point de vue de la difficulté à donner une qualification, cf. p. 69 et ss.

aux tests fondés sur la psychologie des profondeurs, propres à sonder les dispositions caractérielles.

Les *tests d'efficacité et d'intelligence* renseignent sur les aptitudes intellectuelles du candidat. Dans leur structure la plus simple, les *tests d'efficacité* peuvent consister en un examen oral ou écrit au cours duquel le candidat devra prouver ses connaissances et ses aptitudes spécifiquement professionnelles. A condition d'avoir une formation pédagogique, quiconque connaît bien les exigences de la place à repourvoir est en mesure de préparer un tel examen. Les tests destinés à contrôler le degré de *maturité* ou l'*intelligence* du candidat⁴⁶, dont les éditions sont accompagnées d'instructions précises, peuvent également être conduits par un pédagogue et donner des résultats sûrs. L'*intelligence*, «degré d'efficacité moyen des fonctions psychiques dans la domination de situations nouvelles à des conditions émotionnelles normales»⁴⁷ est mesurée en quotients d'*intelligence* (QI). Pour des cadres, point n'est besoin d'un QI exceptionnel (140-150); une intelligence dans la bonne moyenne peut suffire (QI supérieur à 100)⁴⁸.

La mesure de la personnalité et des dispositions caractérielles revêt une plus grande importance:

Les *tests de la personnalité* servent à déterminer de façon certaine les impulsions, les attitudes morales, les possibilités de conflit, les réactions émotionnelles et végétatives, l'opinion de soi, etc.⁴⁹. Ils doivent dans tous les cas être conduits par un psychologue sérieux ou par un institut spécialisé en psychologie appliquée.

Le risque inhérent à tout engagement de personnel est souvent simplement reporté sur le psychologue⁵⁰. Les tests psychologiques et la graphologie, dont nous parlerons plus loin, ne sont pourtant que des moyens auxiliaires; aucun test ne permet de saisir l'ensemble d'une personnalité.

Il existe au total quelques 600 à 700 tests-types de la personnalité; leur valeur respective est des plus variable⁵¹. Nous énumérons ci-dessous les plus importants. Le responsable de l'engagement du personnel doit absolument s'assimiler leur théorie en lisant les ouvrages qui leur sont consacrés; d'une part, il apprendra ainsi à se faire une opinion à leur sujet et saura par exemple qu'il ne peut pas se fier aveuglément à l'appréciation du psychologue; d'autre part, il acquerra de précieuses connaissances sur la structure de l'âme humaine, qui lui seront des plus utiles dans son activité.

Le principe du *test de Szondi* est de se baser sur les instincts de sympathie et d'antipathie de l'examiné⁵².

Les *tests d'association* se fondent sur les liens que tisse l'examiné entre deux ou plusieurs événements passés et un événement présent: l'*association libre*

46 Kroff Ernst, *Human Relations, Menschen beurteilen und richtig behandeln*, Munich, Innsbruck, Zurich 1954, p. 19. Exemple de test: Hamburg-Wechsler Intelligenztest (HAWIE), édité par Bondy C., avec un texte de Wechsler D., *Die Messung der Intelligenz Erwachsener*, 2ème édition, Berne et Stuttgart 1961.

47 Rohrachner, op. cit., p. 206. 48 cf. p. 54. 49 Rohrachner, op. cit., p. 171.

50 cf. Plattner, *Testpsychologie*, et Meili, *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*, op. cit.

51 Edwards J. D., op cit., p. 209.

52 Szondi L., *Lehrbuch der experimentellen Triebdiagnostik*, en 3 volumes, Berne et Stuttgart, 1960.

telle que l'entend Freud⁵³ est une composante de la découverte psychoanalytique de refoulements précoces; l'*association provoquée*, selon Jung⁵⁴ révèle ou mesure des troubles dans le développement en se servant de mots-chocs.

Les *tests de groupes*, par exemple les sociogrammes, *servent moins à l'engagement* de personnel qu'à déterminer les conditions dynamiques régnant à l'intérieur d'un groupe de travail, les attirances et les répulsions⁵⁵; ils peuvent rendre service pour le choix d'un cadre au sein de l'entreprise.

Le *test de Murray* (TAT) demande à l'examiné de terminer une histoire dont le début consiste en une série d'images, de sorte que les conflits intérieurs⁵⁶ apparaissent à la surface⁵⁷.

Le *test de Rorschach* (dit test des taches) invite l'examiné à donner une signification à un matériel visuel non structuré, dont les formes sont dues au hasard, pour en tirer des conclusions sur sa personnalité⁵⁸.

Le *test de Wartegg* appartient lui aussi aux tests de projection; il s'agit de compléter des traits, des points et des demi-circonférences sur une feuille de papier pour en faire des dessins qui aient un sens. Ce test permet de déduire les caractéristiques caractérielles et psychopathologiques de l'examiné⁵⁹.

Les nombreux *tests de couleurs* (Lüscher, Frieling, Pfister, Heiss, etc.) renseignent sur l'affectivité et la disposition d'esprit suivant la sympathie ou l'antipathie pour certaines couleurs⁶⁰.

On pourrait allonger la liste à l'infini! Les experts reconnaissent tous la «Reliability» et la «Validity» des tests d'aptitude et d'intelligence, mais leurs opinions divergent profondément quant à la valeur de *chaque* test de la personnalité; la psychologie, science relativement jeune, est en effet écartelée en diverses tendances qui toutes défendent des méthodes et des conceptions différentes sur le même ensemble de problèmes.

Les indications que donne la *graphologie* doivent être acceptées avec tout autant de scepticisme et de réserve, car elles ne se fondent *pas* sur une méthode scientifique. Comme la physionomie par exemple, la graphologie est affaire de projection de l'expression sur l'impression, d'effets immédiats sur les mouvements de l'âme. En l'état actuel des recherches graphologiques, on peut dire qu'il n'existe aucune preuve scientifique de la valeur ou de la futilité des expertises graphologiques⁶¹.

Au reste, qui est à même de juger avec compétence le résultat d'un diagnostic de la personnalité? Si le subjectivisme de celui qui est appelé à porter un jugement sur autrui suscite des réserves, on pourrait croire cependant que chacun est en mesure d'apprécier la valeur d'un jugement porté sur soi-même; Meili écrit à ce propos⁶²:

53 Freud Sigmund, Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, vol. 11 des Œuvres complètes, 3ème édition, Hambourg 1961, p. 79 et ss.

54 Jung C. G., op. cit., p. 35.

55 cf. p. 30 (Moreno J. L., op. cit.).

56 cf. la «Need-Press-Theory» de Murray.

57 Revers W. J., Der thematische Apperzeptionstest (TAT), Berne et Stuttgart 1958.

58 Rorschach H., Psychodiagnostik, 8ème éd., Berne et Stuttgart 1962.

59 Biedma C. J. et d'Alfonso P. G., Die Sprache der Zeichnung, Berne et Stuttgart 1959.

60 Furrer W., Die Farbe in der Persönlichkeitsdiagnostik, Berne et Stuttgart 1953.

61 Rohracher H., op. cit., p. 178.

62 Meili Richard, Lehrbuch der psychologischen Diagnostik, op. cit., p. 44.

«J'ai procédé à l'expérience suivante sur 37 professeurs et élèves de l'Institut genevois des sciences éducatives: chacun d'eux reçut une feuille sur laquelle 68 caractéristiques psychologiques étaient cotées par des notes allant de 1 à 5. Sous prétexte de contrôler les méthodes graphologiques, j'avais remis à un graphologue un spécimen d'écriture, de chacun des participants qui reçurent communication du résultat de ses analyses. C'est du moins ce que je prétendis. En réalité, les notes avaient été distribuées à l'aveuglette; j'avais seulement pris garde que les notes moyennes apparaissent plus fréquemment que les notes extrêmes. Il en était résulté de flagrantes impossibilités psychologiques, lorsque par exemple la même personne se voyait attribuer une note élevée simultanément pour sa bonté et son irascibilité; j'avais laissé subsister de telles contradictions. Je priai alors les participants d'apprécier ces jugements en mettant leurs propres notes à côté de celles qui étaient proposées. L'écart moyen sur l'ensemble des appréciations s'établit à 0,73 points.

La seule explication est d'admettre que les participants étaient peu au fait de leurs propres caractéristiques et se sont dès lors laissés influencer par l'appréciation d'autrui.»

Le psychologue italien Gaetano Kanizsa, que des expériences analogues ont conduit aux mêmes résultats, estime que l'homme moderne éprouve encore de nombreux «besoins magiques» qu'il aimerait voir satisfaits sous une «forme scientifique»⁶³.

Les soi-disant psychologues et les instituts de psychologie sont légion; comme nous l'avons déjà dit, le titre de psychologue diplômé n'est pas protégé en Suisse; en se bornant à satisfaire ces «besoins magiques» par des diagnostics sans valeur, les charlatans réalisent des affaires appréciables. C'est la science qui en pâtit, sans parler de leurs patients et clients – parmi lesquels des entreprises.

La Suisse a malheureusement trop peu de psychologues vraiment qualifiés; il y a donc risque que des gens dont la formation est insuffisante n'interviennent à tort et à travers.

Il est bien clair que ces reproches ne s'adressent pas aux universités, aux instituts universitaires, aux instituts de psychologie appliquée, aux étudiants en psychologie: leurs recherches ont déjà conduit à de nombreux succès fort estimables. Le responsable de l'engagement du personnel ne recourra qu'avec prudence et sous toute réserve aux diagnostics de la personnalité, et uniquement dans des cas spéciaux. Les résultats de ces analyses ne seront, pour guider son choix, que des moyens auxiliaires, à côté des autres méthodes.

Mentionnons, dans ce contexte, l'examen médical qui doit précéder tout engagement.

6. La mise à l'épreuve du nouveau cadre

Engager un candidat, c'est conclure avec lui un contrat de travail; nous n'étudierons pas ici les aspects formels et matériels du contrat lui-même et de l'engagement.

63 cf. Kanizsa Gaetano, Arch. di Psicol., Neurol. e Psichiatria, 14, p. 651, cité par Rohrer, op. cit., p. 178.

La période d'introduction est une phase très importante dans la mise à l'épreuve du nouveau cadre. C'est d'elle que dépend la première impression qu'aura le nouveau titulaire sur son entourage; c'est pendant cette phase que se dessinera son attitude envers les autres et envers le travail, ainsi que ses règles de travail personnelles.

Le nouveau cadre devra de toute façon passer par un temps d'essai. Ce n'est qu'en observant son comportement et son travail pendant une certaine durée que l'on pourra porter un jugement définitif sur les aptitudes d'un collaborateur chargé de responsabilités.

Le temps d'essai comporte d'autre part le danger que par commodité, l'on se satisfasse d'un mauvais cadre en se disant que l'on risque de tomber sur un plus mauvais encore. Cette attitude déplorable est encore encouragée par le fait que tout changement de place est lié à d'assez grosses dépenses⁶⁴.

Au surplus, le comportement et le travail de chacun devraient faire l'objet de contrôles systématiques et de sondages non seulement pendant le temps d'essai, mais plus tard également. Il est clair que les règles de la qualification personnelle trouvent ici une nouvelle fois leur application⁶⁵.

Dès la période d'introduction, le nouveau collaborateur doit être renseigné le plus rapidement possible sur les conditions particulières de l'entreprise qu'il faudra lui exposer systématiquement. On peut joindre déjà au contrat de travail des textes d'introduction sur les règles générales de la maison, son organisation, le nom des principaux chefs, les horaires de travail, la répartition des locaux, etc. Dans le grand magasin, le centre d'entraînement se charge de ce travail.

Le nouvel employé transforme très rapidement ses premières impressions en impressions définitives, voire en préjugés; aussi les premiers jours sont-ils d'une importance extrême. Des enquêtes ont révélé que de nombreux départs intervenus après un temps relativement court sont dus aux impressions recueillies pendant les tout premiers jours.

Trois phénomènes frappent l'employeur en période de pénurie de main-d'œuvre⁶⁶:

- Le fait que tout employé chaudement disputé prend volontiers des allures de vedette.
- Chacun ou presque craint secrètement d'être «la poire».
- Les besoins matériels naissent avec beaucoup de raffinement, sans qu'il y ait nécessairement compensation du côté des besoins immatériels.

Il serait possible de faire front à ces problèmes par des accords entre employeurs.

Diverses enquêtes dans les entreprises ont cherché à élucider à quoi les employés de tous degrés hiérarchiques attachent le plus d'importance; près de 90 % des cadres ont répondu: leur promotion personnelle, à leur place de travail, par leur supérieur direct.

64 Spreng H., Wie wähle ich meinen neuen Mitarbeiter aus? Thalwil ZH 1947, p. 62.

65 Goossens F., op. cit., p. 216.

66 Schnyder von Wartensee Robert, Die Einstellung des Chefs zu seinen Mitarbeitern in Zeiten der Personalknappheit, dans: Chef-Probleme in Zeiten der Personalknappheit, Betriebswissenschaftliche Mitteilungen, fascicule 18, Berne 1961, p. 20.

Schnyder von Wartensee établit comme suit, par ordre d'importance, la liste des préoccupations des employés à leur place de travail⁶⁷:

- un bon chef
- un bon climat de travail
- un travail intéressant
- des possibilités de compléter sa formation et d'avancer en grade
- la rémunération

On rencontre aussi des classements dont l'ordre est différent, donnant par exemple la première place à un travail intéressant.

Le salaire ne joue donc pas un rôle aussi important qu'on le croit généralement. – Nous avons déjà signalé les disproportions qu'il peut y avoir entre la rémunération d'employés de longue date et celle de nouveaux engagés. Il est possible de remédier à cet inconvénient en distribuant périodiquement des primes de fidélité dont le montant peut dépendre de l'application de chacun et du rendement de son travail comme du nombre de ses années de service.

La question de l'information régulière est importante non seulement pour les cadres; nous y reviendrons dans un autre contexte, à la page 123⁶⁸.

67 Schnyder von Wartensee, *op. cit.*, p. 22.

68 Staerke Robert, *Schulung und Weiterbildung – ein Mittel gegen die Personal-knappheit*, dans: *Betriebswirtschaftliche Mitteilungen*, fascicule 19, Berne 1962, p. 42.

VI. Formation et perfectionnement des cadres du grand magasin au sein de l'entreprise

1. Nécessité de former et perfectionner les cadres dans le grand magasin

Nous avons parlé dans l'introduction des cinq impératifs supérieurs de la formation des cadres; ils concernent la bonne marche de l'entreprise, l'économie politique en général, la vie sociale, la politique et l'éthique.

A ces «impératifs supérieurs», auxquels la direction de l'entreprise est peut-être plus ou moins indifférente – sauf à celui qui concerne la bonne marche de l'entreprise – s'ajoutent quelques autres qui eux sont tout à fait concrets:

1.1. *Raisons tirées de la situation du marché du travail*

Pour divers motifs que nous avons exposés, l'entreprise a besoin de toujours davantage de cadres¹.

Il est relativement plus facile – surtout si le marché du travail est tendu – de recruter des candidats pour les degrés inférieurs de la hiérarchie, puis de les former systématiquement pour les faire monter en grade.

McMurry² estime qu'il est plus difficile de trouver des cadres supérieurs et de déterminer la valeur de leurs qualités de chef que de guider leur perfectionnement.

Le nomadisme professionnel à tous les échelons oblige l'entreprise à donner à ses cadres, par un programme de formation dirigée, les connaissances dont ils ont besoin dans leur position; autrefois, ces connaissances ne s'acquéraient que par une longue expérience. Pour juguler le phénomène du nomadisme, les entreprises doivent prendre des mesures qui découlent des causes principales du phénomène lui-même. Parmi ces mesures, relevons les possibilités internes d'avancement, les mesures de perfectionnement professionnel, dans l'entreprise et au dehors, et tout simplement le climat de l'entreprise³.

La formation systématique par les soins de l'entreprise fait que des employés qualifiés sont toujours disponibles pour les places devenues vacantes, et qu'il n'est plus nécessaire d'improviser comme il arrive encore fréquemment dans beaucoup de grands magasins.

En fonction de la politique du personnel, la politique de formation doit permettre d'éviter ces improvisations, de sorte que toutes les positions de cadres soient autant que possible occupées par des titulaires disposant de la formation et des aptitudes requises. P. F. Drucker écrit à ce propos:

1 Le rapport entre les cadres (de tous les degrés) et les simples employés était environ de 1 : 15 aux USA il y a 15 ans, de 1 : 12 il y a 12 ans et de 1 : 8 actuellement. En Europe, ces rapports devraient être à peu près les mêmes.

(Mee J. F., *Seminar in Business-Organisation and Operation*, Management Philosophy and Process, 1956, Indiana University – School of Business, cité dans: Agthe, op. cit., p. 7.)

Voir aussi «Personalstruktur im Warenhaus», p. 17. Dans les grands magasins et selon cette source, le rapport est actuellement de 1 : 10.

2 McMurry R. N., op. cit., p. 31.

3 cf. Schwennicke C. H., *Die Vor- und Nachteile der Fluktuation von Arbeitskräften in der Vollbeschäftigung*, RKW 1960, p. 113.

«A ce point de vue, la plupart des entreprises en sont encore au stade des tribus primitives où la relève était assurée par l'âge ou par la magie»⁴. Nous avons déjà parlé, à propos des tests de la personnalité⁵, d'un des aspects de cette «magie»: on reporte la responsabilité de sélectionner la relève sur des méthodes partiellement contestables pour l'engagement de nouveaux cadres, au lieu de tirer les futurs cadres systématiquement de ses propres rangs. Influencé par l'«effet de halo»⁶, on exagère fréquemment les déficiences des collaborateurs, alors que des mesures de formation appropriées permettraient de les atténuer ou de les corriger.

1.2. *Raisons tirées des progrès de l'économie*

Les progrès constants de l'économie et de la technique, la spécialisation toujours plus poussée qui en résulte, l'expansion du commerce de détail dont les besoins varient sans cesse placent le grand magasin devant des problèmes toujours renouvelés: il doit faire face à la concurrence, dans tous les domaines, en adoptant les méthodes les plus perfectionnées.

Il en découle qu'un cycle permanent de perfectionnement doit adapter les connaissances de tous les collaborateurs aux besoins d'une économie en marche. Ce n'est qu'à ce prix que le facteur «travail» atteindra un rendement maximum. Comme la poursuite de la formation au sein de l'entreprise n'est menée systématiquement que depuis quelque 15 ans, il arrive souvent que certains cadres âgés ne répondent plus aux exigences de leur position; ils devraient également pouvoir profiter des possibilités de formation⁷.

La spécialisation toujours plus poussée de l'économie et des professions a sensiblement compliqué la structure des entreprises. Il en est résulté, comme conséquence immédiate, que l'ensemble de l'économie est devenu davantage tributaire de la science⁸. Pour pouvoir profiter efficacement des découvertes scientifiques en les appliquant à leur domaine d'activité, les cadres doivent d'une part disposer d'une formation commerciale plus élevée – les cadres supérieurs d'une formation scientifique –, et d'autre part être exactement au courant de ce qui se passe dans les autres départements de l'entreprise⁹. L'interdépendance des divers secteurs de l'entreprise est une caractéristique du grand magasin; il faut en avoir une vue d'ensemble pour prendre des décisions à l'échelon de la direction.

La spécialisation a pour autre effet que les tâches des cadres subalternes se réduisent de plus en plus à conduire une équipe de collaborateurs. Or l'uni-

4 Kluth Heinz, *Nachwuchsförderung und Elitebildung in Deutschland*, dans: Mommsen E. W., op. cit., p. 278.

5 cf. p. 80 et ss.

6 cf. p. 78 et ss.

7 cf. Bauer Hellmut, *Der Betrieb als Bildungsfaktor*, Cologne et Opladen 1958, p. 4.

8 cf. Gäfgen Brigitte, *Die Ausbildung des Unternehmensnachwuchses*, dans: Veröffentlichung des Deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, fascicule 3, Essen 1959, p. 19.

9 cf. Rockola D., op. cit., p. 35 et ss. et Krieger, née Hüttner Margarete, *Die typischen Bildungswege innerhalb der Stufen kaufmännischer Grundbildung und kaufmännischer Weiterbildung*, thèse Nuremberg 1965, p. 98 et ss. et Hendrich Wolfgang, *Betriebliche Personalpolitik*, thèse Berlin 1966, p. 116 et ss.

versité n'enseigne pas à conduire des hommes; il faut donc apprendre à le faire dans l'optique de la manière spécifique dont est menée l'entreprise, et au gré des expériences pratiques.

2. Rôle et objectifs de la formation des cadres dans l'entreprise

Le rôle et les objectifs de la formation des cadres ressortent en partie des considérations que nous avons faites sur sa nécessité. La formation dans le cadre de l'entreprise comprend toutes les mesures propres à assurer le développement professionnel des collaborateurs qui occupent déjà un emploi, mais qui doivent être rendus capables de gravir les échelons du succès professionnel¹⁰.

La formation professionnelle a modifié la conception de la politique du personnel: au lieu de s'achever à l'engagement d'un nouveau collaborateur, c'est alors seulement qu'elle débute!

Le rôle général de la formation des cadres dans l'entreprise consiste à compléter et à poursuivre sans cesse, par des mesures appropriées, la formation théorique et pratique des cadres actuels et futurs.

Ces cours s'adresseront à tous les échelons de la hiérarchie, et non pas seulement aux cadres subalternes et moyens; les cadres supérieurs doivent en profiter eux aussi¹¹. On sera alors sûr que les plus récentes découvertes parviennent à tous les degrés hiérarchiques. Les meilleures mesures de formation ne servent à rien si les cadres subalternes et moyens en bénéficient mais que leur application se heurte à l'attitude et aux méthodes de travail peut-être dépassées des cadres supérieurs.

A tous les échelons, le *but général* de la formation des cadres est double, puisque les exigences requises des cadres se rattachent à deux pôles: il s'agit d'une part des connaissances professionnelles que chacun peut acquérir sans autre, pourvu qu'il soit doué d'une intelligence et d'une mémoire moyennes; et d'autre part, des exigences personnelles qui résultent, dans l'ensemble, du fait que le cadre doit prendre des décisions et conduire des hommes; ces dernières ne peuvent être apprises qu'à certaines conditions¹², l'aptitude à exercer de telles fonctions dépendant largement de la personnalité de chacun.

Les auteurs¹³ opèrent une distinction entre «direction» et «conduite des hommes». Cette distinction a son importance en théorie. S'agissant de la formation des cadres, nous y renoncerons toutefois. Comme les qualités professionnelles requises touchent autant à la «direction» qu'à la «conduite des hommes» – à cette dernière surtout – nous nous en tiendrons à la division suivante¹⁴:

- apport de connaissances professionnelles
- développement de la personnalité, spécialement en ce qui concerne l'esprit de décision et la conduite des hommes.

10 cf. Goossens L. F., *Das Handbuch der Personalführung*, Munich 1955, p. 366.

11 Urwick L., *op. cit.*, p. 40.

12 cf. p. 36 et ss.

13 cf. Riedel Johannes, *Fehler bei der Ausbildung von Führungskräften* RKW, BF 9, Francfort 1963, p. 10 et ss. Fassbender S., *op. cit.*, p. 17, 18.

14 Cette division appelle la réserve suivante: comme on le verra en examinant les méthodes de formation, les postulats de l'unicité de la personnalité et de la cohérence des méthodes exigent que les valeurs de la personnalité soient exercées de pair avec l'acquisition de connaissances et vice-versa (voir p. 129 et ss).

Biäsch décrit comme suit les buts partiels de la formation des cadres:
«*Développement de la technique de direction et de l'art de commander.*

La technique de la direction d'entreprise repose sur des connaissances scientifiques assimilées ou assimilables et sur leur application pratique: il s'agit ici des connaissances professionnelles, de la faculté de comprendre, de porter des jugements pondérés, de disposer avec clarté, de contrôler avec rigueur. L'art de conduire les hommes s'acquiert d'une manière fondamentalement différente: sa matière consiste bien dans la domination de la technique de direction, mais son essence s'exprime par la manière souveraine dont le chef agit et juge avec prudence et justesse. L'apprentissage d'un art présuppose l'acquisition de connaissances professionnelles, mais il va beaucoup plus loin: avoir prouvé pendant des années sa connaissance de la matière, prendre chaque jour personnellement position, rencontrer avec courage et détermination des hommes et des situations qui posent des exigences toujours plus élevées. Aucun programme de formation ne peut assumer l'enseignement d'un tel art, mais chaque étape de la formation peut faire faire de nouveaux progrès au développement de la personnalité de celui auquel on aménage la possibilité de rencontrer ainsi des hommes d'élite qui le feront se mieux connaître lui-même et acquérir de véritables expériences»¹⁵.

Les *buts concrets* d'un programme de formation dépendent des devoirs et des exigences inhérents aux places de cadres prévues ou occupées, ainsi que de la formation antérieure, des expériences pratiques et des capacités du candidat, des besoins de formation réels et personnels¹⁶.

Les tâches concrètes de la formation au sein de l'entreprise (service de formation) sont les suivantes¹⁷:

- a) Mise sur pied d'un système sans faille de qualifications périodiques des employés.
- b) Détermination des qualités de chef requises pour des places de cadres, indépendamment des fonctions actuelles. Ces exigences pourront par exemple être déterminées uniquement en fonction de l'organisation future de l'entreprise.
- c) Mise au point d'un programme de formation axé sur les besoins de l'entreprise et constamment adapté à eux.
- d) Introduction et contrôle des supérieurs directs dans leurs tâches de formation.
- e) Choix des méthodes les plus indiquées pour chaque cas particulier.
- f) Sélection et contrôle des employés à former, en visant le profit maximum pour l'entreprise. Les intérêts des divers départements devront passer au second plan, comme cela va de soi par exemple lors de l'établissement des programmes de vente.
- g) Sélection et contrôle des responsables de la formation, et leur perfectionnement hors de l'entreprise, de manière à faire bénéficier l'entreprise des expériences les plus récentes.

15 Biäsch Hans, Die Ausbildung und Fortbildung der Führungskräfte, dans: Handbuch der Psychologie, op. cit., p. 556.

16 cf. p. 94 et ss.

17 D'après Schönfeld M. H., op. cit., p. 106 et ss.

- h) Installations nécessaires à la formation, telles que salles de classe, bibliothèques, appareils de projection, etc.; planification de l'emploi rationnel de ces installations et de la mise à contribution des maîtres.
- i) Surveillance des frais de formation et des succès obtenus.
- k) Préparation des programmes de cours et du matériel nécessaire; ce dernier sera adapté aux besoins des employés à former, sans que l'on perde de vue le but poursuivi par l'ensemble de l'entreprise.
- l) Choix de cours hors de l'entreprise et sélection des possibilités de formation dans l'entreprise d'une part, au dehors de l'autre.
- m) Poursuite de la formation des supérieurs, afin d'agir ainsi indirectement sur la formation des cadres à leur place de travail.

3. Structure et organisation de la formation au sein de l'entreprise

3.1. *Intégration structurelle des services de formation*

Les objectifs de la formation des cadres ne seront atteints que si les conditions requises à cet effet sont créées dans l'entreprise. Il faut d'abord dresser un programme¹⁸ complet de formation. Sa réalisation devra s'intégrer dans l'organisation globale de l'entreprise comme n'importe quelle autre activité, sous peine de compromettre dès le début ses chances de réussite¹⁹.

Les mesures de formation s'étendent à tous les départements du grand magasin; c'est pourquoi leur intégration peut poser quelques problèmes. Comme la formation revêt une importance primordiale pour l'avenir de l'entreprise, elle est l'une des principales tâches de direction. Vu son importance, elle devrait être prise en main par les instances supérieures, car les décisions prises en la matière sont toujours valables pour l'ensemble de l'entreprise²⁰.

Mais comme ces tâches sont trop vastes pour être assumées par la direction de l'entreprise, le grand magasin en confiera l'exécution de détail à un service spécialisé. Ce service est une section de l'état-major, il ne dispose pas d'un droit de décision direct.

Pour que son prestige auprès des autres cadres de l'entreprise soit suffisamment assuré²¹, le service de formation devra toujours être en contact avec la direction générale; il travaillera en outre en étroite collaboration avec le service du personnel, car la politique de formation dépend de la politique du personnel; de plus, la formation dépend de la conception et de l'organisation d'ensemble du personnel dans le grand magasin: si le chef du personnel est familier des devoirs de la politique moderne du personnel, il est bon qu'il soit également le chef suprême de la formation; toutes les instructions de portée générale relatives à la formation qui découlent de la politique et de la planification du personnel émaneront de lui. Dans ce cas, le chef du service de formation est un organe d'exécution qui se charge plus spécialement de prendre les mesures concrètes.

18 cf. p. 93 et ss.

19 cf. Rockola D. R., op. cit., p. 53.

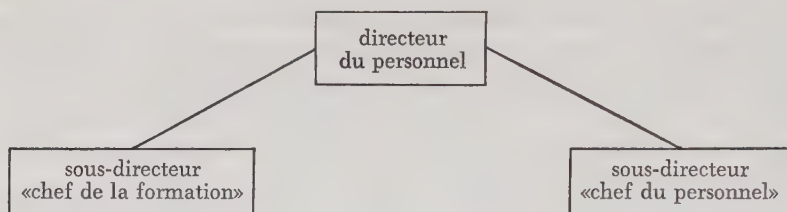
20 cf. Schönfeld H. M., op. cit., p. 107.

21 cf. les problèmes généraux des services d'état-major.

En pratique, les qualités personnelles des hommes qui sont placés à ces postes-clés jouent un plus grand rôle que les auteurs ne leur attribuent généralement lorsqu'ils traitent de la distribution des charges et des compétences.

La solution suivante (fig. 7) est également valable: le directeur suprême du personnel, qui a rang de directeur et qui siège à la direction générale de l'entreprise, est chargé de la politique du personnel. Sous son autorité se trouvent placés d'une part le «chef du personnel» et ses collaborateurs, qui s'occupent de régler les questions de personnel proprement dites; ce «chef du personnel» a rang de sous-directeur; d'autre part, le «chef du service de formation», sous-directeur lui aussi, qui préside à la formation au sein de l'entreprise et que ses étroits contacts avec la direction de l'entreprise assurent du prestige qui lui permettra d'imposer ses mesures.

fig. 7



3.2. Structure du service de formation

Le service de formation doit centraliser non seulement la formation des cadres et les mesures qu'elle présuppose²², mais également l'ensemble de la promotion et de la formation de tous les employés, y compris la qualification et la sélection de ceux dont la formation doit être poursuivie, les cours suivis par tous les employés de l'entreprise en son sein ou au dehors, l'entraînement des employés qui exercent une activité pratique (cours de vendeurs, surveillance des ventes), les cours d'introduction pour nouveaux employés et la qualification des anciens participants à ces divers cours.

Dans le grand magasin, la structure du service de formation la plus rationnelle paraît être celle qui se fonde sur la division des employés dans l'entreprise (apprentis, vendeurs, cadres rangés d'après leur position hiérarchique)²³.

Les principes d'organisation formulés par les auteurs spécialisés pour l'entreprise dans son ensemble²⁴ sont également applicables au service de formation dans l'entreprise. Expérience faite, on pendra garde aux points suivants:

- a) Le service de formation doit être structuré de telle manière que toutes les instances du centre de formation aient des compétences nettement délimitées, tant à l'intérieur du département que par rapport aux instances correspondantes au service du personnel. Que chaque employé sache quel bureau est compétent pour sa formation et son perfectionnement.

22 cf. p. 69 et ss.

23 Voir en annexe un exemple de structure du service de formation dans un grand magasin.

24 cf. Mellerowicz Konrad, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, vol. 1, 8ème édition, Berlin 1954, p. 135 et Meyer Lothar, op. cit., p. 54 et ss.

Une délimitation exacte, encore que souhaitable, n'est pas toujours réalisable: le travail d'équipe et l'esprit de camaraderie des responsables, en fonction du but de l'entreprise, combleront cette lacune²⁵.

- b) L'organisation doit être l'objet d'un contrôle régulier. Le désir d'atteindre à la perfection se transforme vite en bureaucratisme; de plus, l'organisation doit être assez souple pour s'adapter immédiatement à toutes les innovations; c'est d'ailleurs là un trait caractéristique du grand magasin. Les programmes de formation, d'enseignement et de cours seront toujours tenus de telle manière qu'ils puissent être adaptés à tous les besoins, qu'ils soient de nature matérielle, personnelle ou pédagogique.

3.3. *Les collaborateurs du service de formation*²⁶

Le choix des collaborateurs du service de formation mérite un soin particulier. Tandis que l'on trouvera dans l'entreprise ou au dehors des spécialistes pour l'enseignement des branches professionnelles, qui travailleront sous la direction du chef de la formation ou de son assistant, les éléments déterminants pour la «formation» des qualités de chef sont avant tout de nature pédagogique, psychologique et personnelle.

Le chef de la formation (ou son assistant) devrait assumer lui-même cette fonction. En effet, le spécialiste expérimenté verra davantage les détails, ou au mieux l'entreprise dans son ensemble comme cadre de formation, et perdra un peu de vue les aspects qui dépassent l'entreprise elle-même; même si ses qualités pédagogiques et personnelles sont réelles, il n'est pas indiqué pour cette tâche.

C'est plutôt un pédagogue de formation scientifique qui devrait diriger la formation au sein de l'entreprise. De par sa vocation, le bon pédagogue a des dons d'adaptation qui lui permettent de s'approprier sans difficulté les connaissances spécifiques de la situation particulière de telle ou telle entreprise. Il devra pour cela effectuer un stage dans les divers départements (vente, administration, centre d'achats), à l'échelon le plus bas, pour se familiariser avec l'activité des cadres subalternes et moyens. En faisant fonction d'assistant à certaines places de direction, en participant à des conférences de chefs de département et de directeurs, il se fera une image personnelle de la structure de l'entreprise. S'il ne connaît pas exactement le travail de chaque département, il sera difficile au chef de la formation de convaincre au cours d'une discussion un futur cadre qui travaille peut-être depuis longtemps déjà dans le grand magasin.

Sa faculté d'adaptation lui permet aussi d'appliquer rapidement ses connaissances aux réalités de l'entreprise²⁷.

Les domaines d'activité du chef de la formation résultent des tâches du service de formation²⁸. Dans le cas concret du grand magasin, son cahier des charges est à peu près le suivant:

25 Exemple: le choix d'un futur chef de département est opéré par un ensemble de personnes: chef du service de formation, chef du personnel, chef des ventes (futur supérieur). En cas de désaccord sur les capacités du candidat à assumer la direction d'un département et donc sur les mesures de formation qui s'imposent, le seul moyen de s'en tirer est que chacun expose ses arguments avec logique et réalisme, dans un esprit de compréhension mutuelle.

26 voir aussi p. 133 et ss. 27 cf. Schönfeld H., op. cit., p. 111. 28 voir p. 87 et ss.

Le chef de la formation devrait²⁹

- a) rassembler et apprécier les cartes de relève et les cartes signalant les éventuels futurs cadres, les listes de qualification, les résultats des cours de formation, de sorte qu'il dispose en tout temps de rapports complets sur tous les cadres et sur la réserve potentielle. Ces rapports l'aideront à prendre les décisions, auxquelles il participe (engagements, promotions, déplacements) et à sélectionner les employés à former.
- b) rassembler les cahiers des charges de toutes les places de cadres, en fonction de l'évolution de l'entreprise, et les adapter après chaque réorganisation. Il disposera à cet effet de la collaboration du service d'organisation.
- c) avancer des propositions constructives sur les possibilités de recourir à des formations complémentaires pour résoudre les problèmes de l'entreprise dans lesquels les relations humaines jouent un rôle.
- d) dresser des programmes de formation qui doivent être sans cesse adaptés aux besoins de la formation.
- e) informer constamment la direction de l'entreprise³⁰ de tous les programmes, cours, mesures et autres possibilités de formation.
- f) surveiller l'exécution des programmes et des cours et participer activement aux cours de cadres.
- g) agir sur tous les cadres dans les questions de formation et les contrôler de manière à assurer également la formation aux places de travail.
- h) attirer et former des maîtres capables et des chefs de discussion.
- i) surveiller les frais de formation et les succès obtenus.
- k) sélectionner les cours hors de l'entreprise et coordonner leur choix aux possibilités de formation au sein de l'entreprise.
- l) mener des recherches dans les domaines de la formation et du perfectionnement, pour structurer au mieux les programmes de formation.
- m) représenter l'entreprise, pour les questions touchant à la formation et au perfectionnement, dans les discussions avec les associations professionnelles, les instances officielles, les centres de formation et les autres entreprises.
- n) collaborer avec les responsables des «Human-Relations» afin de créer un bon climat de travail grâce aux programmes de formation.
- o) donner à tous les collaborateurs aide et conseils dans le choix des possibilités de formation qui leur conviennent.

Les points a-o concernent la formation des cadres. Les activités et responsabilités suivantes entrent aussi directement dans le domaine d'activité du chef de la formation:

- p) brefs cours d'introduction pour les nouveaux employés et les employés qui changent de département.
- q) cours de formation rapide, formation des apprentis et des stagiaires.
- r) cours de cadres, de préparation et de perfectionnement à tous les degrés.
- s) cours de répétition et de perfectionnement pour ceux qui exercent une activité pratique (cours de vendeurs, de secrétaires etc.).
- t) appréciation du travail à tous les échelons.
- u) formation graduelle de la relève et des remplaçants.

29 cf. Meyer Lothar, op. cit., p. 57.

30 ou son supérieur, suivant l'organisation du service de formation.

Les exigences et les qualités souhaitables du chef de la formation résultent de son domaine d'activité:

- a) *Formation universitaire*: il est indispensable que le titulaire ait une formation d'économiste ou de juriste au niveau universitaire.
- b) *Activité pédagogique*: une formation pédagogique, par exemple un diplôme de maître commercial, et une expérience pratique de l'enseignement, sont indispensables.
- c) *Expérience professionnelle*: pour disposer d'une expérience pratique, le chef de la formation doit avoir travaillé au moins quelques années (pas en qualité de maître) dans une entreprise, de préférence dans un grand magasin.
- d) *Connaissance des problèmes et des fonctions propres aux entreprises*: il aura pu consolider par une activité pratique (voir point c) les connaissances d'économie commerciale acquises au cours de ses études.
- e) *Bonne culture générale* (elle devrait aller de soi chez une personnalité répondant aux exigences énumérées sous points a-d) en sociologie, psychologie, autres domaines de la culture, questions syndicales.

4. Planification de la formation des cadres

4.1. Conditions préliminaires

Planifier, c'est procéder à l'examen systématique et approfondi d'un ensemble de données, et en tirer des lignes directrices pour l'avenir³¹.

En matière de formation des cadres, l'opportunisme et l'improvisation reviennent à jeter de l'argent par les fenêtres³².

Diverses raisons imposent une planification complète de l'ensemble des problèmes de formation et de perfectionnement:

- a) Comme nous l'avons dit à la page 67, la planification des besoins futurs en cadres a pour premier but de déterminer, à court et à long terme, les aspects qualitatifs et quantitatifs de ces besoins. Pour répondre à notre postulat qui est de les couvrir autant que possible en tirant les cadres de l'entreprise elle-même, il est nécessaire d'examiner à fond si ce résultat peut être atteint par des mesures de formation adéquates.
- b) Nous verrons, en passant en revue les diverses mesures et méthodes de formation, que le succès n'est assuré que si la formation est de longue durée; il faudra donc s'y prendre à temps et la préparer soigneusement.
- c) Il est fréquent que des employés parvenus sans mesures particulières de formation aux échelon élevés de la hiérarchie du grand magasin soient opposés à toute formation des cadres. Le temps et l'argent nécessaires à cette formation seront mieux justifiés si les plans et les programmes sont clairement conçus et établis. Si elle est faite suffisamment tôt, la planification permet une meilleure collaboration entre services de formation et chefs responsables³³.

La formation des cadres doit avoir le soutien sans réserve de la direction du grand magasin et du conseil d'administration. Les employés dont nous avons

31 Ulrich Hans/Stärkle Robert, op. cit., p. 9.

32 Fassbender Siegfried, op. cit., p. 50.

33 cf. aussi Ulrich/Stärkle, op. cit., p. 48.

parlé ci-dessus – ceux qui ont acquis leurs connaissances à l'école de l'expérience, dans l'entreprise et dans la vie – doivent absolument acquérir la certitude que les tâches énumérées à la page 88 sont nécessaires; on les en convaincra au cours de conférences consacrées aux affaires internes de l'entreprise. Le climat de l'entreprise doit encourager et favoriser la soif d'apprendre des employés³⁴ et les inciter à ambitionner une certaine position. Le succès de la formation en dépend directement.

4.2. *Détermination des besoins de formation*

Les principes énoncés à propos de la planification des besoins en cadres et de la promotion de la relève³⁵ sont également valables pour la planification des mesures de formation:

- a) Les cadres dont le grand magasin aura besoin au cours des dix prochaines années sont d'abord déterminés quantitativement et qualitativement, avec la collaboration du service du personnel, du département d'organisation et de la direction. Il n'appartient pas au service de formation d'introduire de nouvelles organisations par le biais de la formation (par exemple, formuler de nouvelles exigences pour telle place ou créer de nouvelles places de cadres); il devra donc s'en référer au département de l'organisation et lui soumettre des propositions.

La qualification des emplois doit être constamment adaptée aux innovations; en commun avec la direction du grand magasin (éventuellement avec les chefs de département), on prendra garde aux points suivants: Définition de la politique actuelle et future de l'entreprise, idées claires sur sa réalisation et sur les projets d'avenir du grand magasin: introduction de groupes d'articles tout à fait nouveaux, extension des services de vente, ouverture de nouveaux débouchés et toutes initiatives semblables qui nécessiteraient la création de nouvelles fonctions³⁶.

Ces besoins matériels de formation résultent de la structure actuelle du grand magasin et de la manière dont sont organisés ses achats, son administration et ses ventes. Ils ne seront jamais considérés comme définitifs. Les besoins de formation sont souvent sujets à des changements en fonction de futures modifications de structure et des réorganisations qui en découlent obligatoirement. Les besoins matériels de formation doivent donc être l'objet d'une surveillance constante, refondus et adaptés aux exigences de l'entreprise³⁷.

- b) Les besoins personnels de formation concernent les employés à former. Des listes de qualification tenues avec soin, le repérage et l'enregistrement de la relève potentielle, de la formation de base et des expériences professionnelles des employés permettent non seulement de déterminer ceux qui entrent en ligne de compte pour recevoir une formation complémentaire, mais aussi de savoir de quelle formation ils ont besoin.

³⁴ cf. Schönfeld H. M., op. cit., p. 27.

³⁵ cf. p. 67 et ss.

³⁶ cf. Reilly Ewing W. et Müller-Thym Bernard J., *Der Gesamtplan der Firma*, dans: Merrill F. et Marting E., *Nachwuchs aus eigenen Reihen*, Dusseldorf 1959, p. 28.

³⁷ cf. Meyer Lothar, op. cit., p. 80.

La formation, et spécialement la formation personnelle, doit s'adresser non seulement aux futurs cadres de l'entreprise mais également aux titulaires de postes de cadres que l'entreprise a engagés au dehors, afin qu'ils se familiarisent avec la manière spécifique dont le grand magasin conduit ses affaires.

A part les qualifications, les moyens suivants permettent de déterminer les besoins personnels de formation³⁸:

- Entretiens personnels avec les cadres et les futurs cadres.
- Discussion du problème au cours de conférences et de séances de commission.
- Examen des statistiques, des rapports et autres documents sur de trop fréquents changements de personnel, les congédiements, les difficultés particulières de recruter du personnel, les absences, les plaintes, les heures supplémentaires trop nombreuses, les communications qui laissent à désirer et les réclamations de la clientèle qui s'ammoncellent à certains rayons et permettent de conclure à des déficiences dans les relations humaines.
- Propositions recueillies dans la boîte à idées.
- Entretiens avec la clientèle et les fournisseurs.
- Questionnaires.
- Discussions avec d'autres responsables de la formation, dans des associations spécialisées, sur les besoins de formation qu'ils ont constatés dans leur entreprise.

A ce propos, signalons un établissement de création relativement récente: ZBA – Zentralstelle für betriebliche Ausbildungsfragen (Office central de la formation professionnelle dans les entreprises). Nous avons parlé dans un autre chapitre des instituts qui se consacrent à la formation en-dehors des entreprises; la ZBA est une centrale suisse d'informations qui poursuit les buts suivants: prestations de services tels que remise de matériel d'information et de documentation, encouragement aux échanges d'expériences entre responsables de la formation, organisation de rencontres professionnelles dans le domaine de la formation, mise à disposition de conférenciers, de films et d'ouvrages spécialisés, création de contacts avec d'autres établissements suisses ou étrangers qui poursuivent des buts analogues. De nombreux groupes Erfa ont été fondés par la ZBA. Le responsable de la formation dans le grand magasin aura tout intérêt à s'y associer, non seulement pour l'aider à déterminer les besoins de formation, mais aussi pour approfondir ses propres connaissances sur la formation dans le cadre de l'entreprise.

4.3. *Objectifs de la formation*

Les objectifs de la formation découlent directement des besoins de formation; chaque programme de formation et de cours devrait les formuler clairement:

- quelles connaissances la formation doit-elle apporter à la relève?
- quelle matière la relève devra-t-elle dominer, une fois formée?

38 cf. à ce propos Pfaehler A.W., *Ausbildung in der Industrie* (Schriften zur Arbeitspsychologie 2), Berne/Stuttgart 1959, p. 90 et Meyer L., op. cit., p. 79 et Ulrich/Staerke, op. cit., p. 53.

Il est plus délicat de définir le but concret de la formation de la personnalité, pour autant qu'il ne s'agisse pas uniquement de questions de comportement, de présentation ou de façon de s'exprimer; aucun séminaire des chefs, si effiecient soit-il, ne saurait se fixer un but qui tende à donner à ses élèves davantage qu'une certaine sûreté de soi face à toutes les situations, par exemple.

4.4. Planification des méthodes de formation

Une fois fixés les besoins et les objectifs de la formation, il reste à déterminer les mesures de formation, dont quatre types sont à disposition:

- mesures au sein de l'entreprise («on-the-job»)
- participation à des commissions et à des conférences
- recours à des possibilités de formation et de perfectionnement hors de l'entreprise
- participation aux cours du séminaire des chefs dans l'entreprise.

Vu la diversité des besoins personnels de formation, un programme de formation individuel sera dressé pour *chaque* futur cadre à former.

Ce qui précède ne doit pas être confondu avec le programme de cours du séminaire des chefs, établi selon les mêmes principes³⁹. Le programme individuel de formation dépend des points suivants⁴⁰:

- urgence des besoins de formation à couvrir
- durée prévue pour former l'employé
- période la plus favorable en considération de son travail
- période et durée les plus favorables en fonction du centre de formation
- fonds à disposition
- importance du séminaire des chefs (rapporteurs, moyens auxiliaires, locaux, temps qui lui est consacré).

Le schéma morphologique, c'est-à-dire l'ensemble systématique de toutes les solutions possibles pour un problème donné⁴¹, est une excellente base pour l'établissement tant des programmes de formation individuels que du programme de cours du séminaire des chefs. Il donne la certitude qu'aucun point n'a été oublié.

La description complète de toutes les mesures de formation doit précéder l'établissement de tout programme de formation individuel.

5. Formation à la place de travail

5.1. Généralités

Nous avons dit au paragraphe précédent quels sont les quatre types de formation. On peut également distinguer les *mesures de formation formelles* (off-the-job-training) et les *mesures de formation non formelles* (on-the-job-training), ces dernières correspondant à la formation à la place de travail⁴².

39 cf. p. 141 et ss. 40 cf. Ulrich/Staerkle, op. cit., p. 61.

41 cf. Ulrich/Staerkle, op. cit., p. 54 et ss. et Zwicky F., Morphologische Forschung, Winterthour 1959, et Zwicky F., Morphologie, dans: Industrielle Organisation, 1956, p. 425. Voir à l'annexe V un schéma morphologique des mesures possibles pour la formation des cadres dans le grand magasin.

42 Les auteurs adoptent diverses autres divisions: Schönfeld, «Individuelle und Gruppenausbildung» (Schönfeld H. M., op. cit., p. 76).

Merrill, «Anleitung während der Arbeit» et «Ausbildung außer der Arbeit», ce qui

Les mesures de formation formelles comprennent ainsi les trois autres types et ont pour seul objectif la formation proprement dite: elles concernent d'une part les diverses méthodes de formation en groupes, cours collectifs ou enseignement individuel, en adoptant autant que possible les méthodes de la pédagogie moderne, et d'autre part l'assimilation d'une matière.

Les *méthodes de formation non formelles* ont pour but l'assimilation de certaines connaissances en exerçant une activité pratique dans un secteur de travail donné. L'enseignement est dispensé petit à petit par le travail lui-même; le contact permanent avec la matière à assimiler fait pénétrer dans le domaine de connaissances en question; l'employé exerce toujours une activité pratique qui s'intègre au travail de toute l'entreprise, mais sa formation reste le premier objectif.

Certains aspects de l'activité de cadre ne s'apprennent que par l'exercice pratique dans le cadre de l'entreprise: c'est ainsi que le contact avec la clientèle, les fournisseurs, les supérieurs et les autres collaborateurs n'est pas assimilable intellectuellement. La manière de se comporter, ancrée dans la personnalité, ne s'améliore qu'au contact prolongé d'autrui! Certaines connaissances doivent elles aussi être acquises par l'activité pratique, par exemple l'art de reconnaître un tissu au toucher, que seule une expérience de plusieurs années avec la marchandise permettra d'apprendre.

Il est possible de remplacer les méthodes non formelles, ou du moins de les raccourcir, en faisant appel aux méthodes formelles modernes; mais le résultat n'est jamais complet, de sorte que les deux types de méthodes doivent être utilisés *complémentairement*.

Les mesures non formelles sont les mêmes à tous les échelons de la hiérarchie. Dans la suite, nous n'examinerons pas en détail ce qui doit être appris, mais *comment* ces mesures doivent être appliquées.

5.2. *Formation dispensée par le supérieur direct*

Une certaine formation non formelle s'acquiert à chaque place de travail, à n'importe quel degré hiérarchique, consciemment ou non. Quelques remarques s'imposent, car la formation de tout futur cadre doit être systématique et méthodique; elle débute au moment où le futur cadre est choisi, c'est-à-dire dès le moment où ses capacités sont soumises à une observation régulière.

correspond à peu près à la distinction entre mesures de formation formelles et non formelles (Merrill et Merting, op. cit., p. 89 et ss.)

Schmidt-Karlsruhe, «a. Les méthodes d'enseignement rationnelles-systématiques, caractérisées par l'organisation systématique de la matière et revêtant la forme de l'exposé ou de la communication écrite de connaissances, font gagner du temps, mais présupposent une formation préliminaire appropriée. Elle n'obligent que partiellement l'élève à être actif.

b. En revanche, les méthodes fondées sur la psychologie des profondeurs reposent essentiellement sur l'activité de l'élève, sont beaucoup moins abstraites et n'exigent qu'une formation préliminaire réduite. Mais elles sont moins systématiques et suscitent des détails qu'il n'est pas toujours facile d'incorporer à l'ensemble.

c. Les méthodes combinées sont celles que les entreprises emploient le plus souvent. Elles sont une tentative d'allier les avantages des deux premiers groupes de méthodes et d'être à la fois systématiques et compréhensibles, grâce à un programme organisé en fonction des participants.»

(Schmidt-Karlsruhe Walter, Das erfolgreiche Führen in Wirtschaft und Technik, Dusseldorf, 1959, p. 109 et ss.)

Chaque supérieur doit être pleinement conscient que rien n'influence autant les caractéristiques et le comportement du futur cadre, consciemment ou non, que l'exemple de son supérieur direct.

On rencontre d'excellents cadres malheureusement peu doués au point de vue pédagogique, ou empêchés pour toutes sortes de raisons d'exercer leurs dons pédagogiques⁴³. Il est évident que les qualités de pédagogues des supérieurs sont très variables; les mesures suivantes sont susceptibles de les améliorer:

- a) Les cours de cadres du séminaire des chefs doivent comprendre une formation pédagogique consacrée notamment aux plus récentes méthodes de formation à la place de travail.
- b) La nécessité de promouvoir l'entraînement individuel sera soulignée de temps à autre aux conférences de cadres de tous les degrés, celles de la direction comme celles du chef de la formation. Les participants seront invités à prendre position personnellement sur les divers problèmes, et la discussion devra les inciter à assumer consciemment une responsabilité personnelle dans ce domaine.
- c) Le devoir de formation est inscrit au cahier des charges de chaque supérieur. Il devra donc consacrer à cette tâche, à intervalles réguliers, une partie de son horaire de travail.

La formation des cadres par leur supérieur direct peut être résumée dans un schéma dont seul l'emploi justifie la désignation de «formation systématique».

La «Guided Experience Method» distingue quatre étapes⁴⁴:

- La qualification des capacités a permis de déceler les principales déficiences du futur cadre. Il s'agit maintenant de déterminer lesquelles doivent être corrigées par une formation appropriée.
- L'urgence de ces mesures dépend des conséquences possibles des faiblesses constatées.
- Seule la connaissance des causes véritables de ces déficiences permettra d'atteindre au succès.
- L'ensemble des constatations et des informations fournit la base du programme de formation individuel. Ce programme rendra compte exactement des tâches qui doivent être confiées en priorité à l'employé à former, des questions dont le supérieur devra débattre, et avec qui, et des domaines dans lesquels il a besoin d'être guidé et conseillé.

5.3. *Futur cadre exerçant la fonction de remplaçant*

La méthode de formation esquissée ci-dessus est souvent associée à une autre fondée sur le «principe du remplaçant» ou «principe de la double fonction»: elle consiste à aménager, parallèlement à une place de cadre, une place de remplaçant confiée à un jeune collaborateur – rarement à plusieurs. Le remplaçant assume certaines tâches que le supérieur distrait de son domaine d'activité et dont il estime que leur réalisation par le remplaçant constitue pour ce dernier un bon entraînement à ses futures fonctions de cadre⁴⁵.

43 cf. Edwards J. D., op. cit., p. 130.

44 cf. Planty E. G., et Freeston J. T., *Developing Management Ability*. The Ronald Press Company, New York 1954, p. 55, cité par Agthe K., op. cit., p. 25.

45 cf. Agthe K., op. cit., p. 27.

5.4. *Futur cadre exerçant la fonction d'assistant*

Nous n'étudierons pas en détail le cahier des charges de l'assistant⁴⁶: il a pour principal objet de décharger le titulaire. La place d'assistant peut être considérée comme une fonction de formation à tous les échelons hiérarchiques du grand magasin. Dans ce sens, «assistant» ne doit pas être confondu avec le rang d'assistant qui constitue le premier grade dans la hiérarchie de nombreux grands magasins. Dans ce dernier sens, l'assistant exerce des fonctions de chef de département, de chef de bureau ou de remplaçant, mais ce grade n'a pas pour premier objet la formation de celui qui le revêt: il répond plutôt à des besoins de politique de promotion. Dans le premier sens par contre, sous l'angle de la formation, «assistant» n'a rien de commun avec «rang d'assistant»: un assistant de direction peut par exemple avoir rang de fondé de pouvoir.

Le candidat est attribué à un cadre comme assistant; les points évoqués au paragraphe précédent gardent dans ce cas toute leur valeur en ce qui concerne la formation.

Le succès de cette méthode dépend du supérieur et de ce qu'il exige du candidat. Si le supérieur veille à ce que son assistant tire un enseignement de toutes les activités dans lesquelles il exerce partiellement des fonctions de chef, si l'assistant est en mesure d'assumer lui-même la plus grande part des responsabilités, si son travail est ensuite l'objet d'une critique constructive assortie de conseils judicieux, cette méthode offre de notables avantages: en déléguant à son assistant une partie de son travail, le chef est déchargé; en assumant des fonctions de chef toujours plus importantes, l'assistant se prépare de manière pratique à son activité future.

Pour autant que d'autres futurs cadres soient disponibles pour reprendre leurs fonctions, les collaborateurs capables peuvent être promus à un rang supérieur et revêtir des fonctions d'assistants aussi longtemps que la place prévue pour eux n'est pas vacante; on maintiendra ainsi en éveil leur intérêt et leur plaisir au travail.

5.5. *Mutations dans un autre département, une succursale ou une entreprise alliée*

Cette mesure a pour but principal d'élargir l'horizon et les connaissances de l'intéressé; plus on avance en grade, plus cet aspect est important.

Tout jeune vendeur prévu comme futur cadre est systématiquement envoyé pour un certain temps (6 mois ou 1 année) dans un ou plusieurs grands magasins membres de l'association internationale, dans une région du pays où l'on parle une langue étrangère, ou à l'étranger. Nous avons déjà dit combien il est utile d'approfondir les langues étrangères nécessaires à certaines branches (achat et vente) et de se familiariser avec la manière de penser des autres.

Le futur cadre doit aussi apprendre à connaître la structure d'ensemble de l'entreprise et la manière dont collaborent ses divers départements; à l'intérieur du grand magasin, il y parviendra grâce à la méthode de rotation («job rotation method»).

46 cf. Zürcher Hansruedi, Le cahier des charges d'un assistant de direction, thèse Neuchâtel 1965, p. 60 et ss.

Si le candidat est déplacé pour une courte période, il est important qu'il ne se borne pas à regarder travailler et à recevoir quelques explications: il doit apprendre par son propre travail. Il faut pour cela lui confier certains travaux qu'il devra effectuer lui-même. Cette méthode de formation est coûteuse; en effet, si l'employé touche son plein salaire pendant qu'il est déplacé à court terme, le rendement de son travail ne correspond jamais à sa rémunération. L'organisation risque aussi de souffrir de ces continuels changements. La bonne marche de l'entreprise ne sera pas trop troublée si les divers programmes de formation individuelle sont soigneusement coordonnés et discutés assez tôt avec les intéressés (supérieurs et futurs cadres). Cette méthode présente l'avantage d'aider chacun à trouver le champ d'activité qui lui convient le mieux. Il peut en outre en résulter indirectement, pour l'entreprise, une plus grande stabilité en période de crise et une meilleure collaboration entre les divers départements⁴⁷.

6. Mesures de formation en dehors du cadre de travail habituel

6.1. *Participation à des conférences*

Conférences comme fin en soi

On contribuera à la formation de candidats en les faisant assister à des conférences dont les autres participants appartiennent à l'échelon hiérarchique immédiatement supérieur au leur, et en leur donnant l'occasion de prendre part à la discussion.

Le succès de cette méthode dépend de la manière dont le grand magasin tient ses conférences: si elles sont simplement pour le chef un moyen commode de communiquer ses décisions, la relève apprendra tout au plus comment se comporter avec les instances supérieures⁴⁸. Ce n'est que si les participants sont bien préparés et se réunissent pour mettre au point des projets et des solutions que cette méthode aura son utilité pour former des chefs.

L'effet stimulant de cette mesure de formation consiste à entraîner le candidat à préparer et à prendre des décisions applicables à tout le groupe. Le futur cadre apprend aussi à connaître ainsi le travail et les problèmes des autres secteurs de l'entreprise.

«Junior Board Training»

Cette méthode de formation s'est surtout développée aux Etats-Unis; en Suisse, et spécialement dans les grands magasins, elle est encore peu appliquée. Elle consiste à former, en sélectionnant les éléments les plus capables de la relève à tous les degrés, un deuxième conseil de direction appelé à traiter, discuter et trancher les principaux problèmes de l'entreprise, de la même manière qu'ils le sont au véritable conseil de direction («Senior Board»). Au cours de séances communes des deux conseils, le «Junior Board» n'a pas seulement le droit, mais le devoir de rendre compte de ses discussions et décisions, et de soumettre des propositions au «Senior Board». Cette méthode a pour premier avantage d'obliger la relève à étudier dans le détail la marche des

47 cf. Edwards J. D., op. cit., p. 157.

48 cf. Edwards J. D., op. cit., p. 157.

affaires de l'entreprise et de la juger en se plaçant à un point de vue supérieur, procurant à chaque membre de ce conseil de direction des connaissances complètes auxquelles il n'accéderait pas autrement; de plus, l'entreprise en tire un profit immédiat, car la méthode permet à de jeunes employés, disposant peut-être d'un meilleur bagage théorique, d'étudier les problèmes et de leur proposer des solutions de valeur.

6.2. *Réunions hors de l'entreprise*

Nous avons déjà exposé en détail⁴⁹ quelles possibilités a le grand magasin de former ses cadres en dehors de l'entreprise. Du point de vue interne, l'intégration de réunions hors de l'entreprise dans un programme individuel de formation se fera selon les principes suivants:

Le choix d'un cours externe sera toujours fonction, en priorité, des besoins de formation du grand magasin et des participants. Il faut évidemment connaître exactement les objectifs et le programme du cours prévu; on ne fréquentera pas un cours qui peut être donné plus rationnellement dans le cadre du séminaire des chefs. Aucun employé ne doit participer à un cours pour de simples raisons de prestige ou d'autres motifs irrationnels.

Pour que l'entreprise en tire profit, le participant à un cours externe doit pouvoir utiliser dans l'entreprise les connaissances et capacités qu'il y a acquises, ce qui ne devrait poser aucun problème dans un grand magasin dynamique et ouvert à toutes les innovations.

La question des cours externes ou internes se pose surtout à l'échelon des cadres supérieurs.

La sauvegarde de l'esprit de l'entreprise et son enseignement militent en faveur du système interne du séminaire des chefs.

Hors de l'entreprise, les cours sérieux sont donnés par des spécialistes qui appliquent les méthodes les plus récentes des universités et des instituts. Ces cours offrent de plus l'avantage de permettre des échanges de vues avec les autres participants, étrangers à l'entreprise. Il serait bon que le participant ait la possibilité de communiquer aux autres cadres supérieurs ce qu'il y aura appris. Pour maintenir le contact avec les derniers développements de la gestion d'entreprise, il convient de déléguer tous les deux ou trois ans un membre de la direction à un cours de chefs d'entreprise, à tour de rôle.

49 cf. p. 54 et ss.

VII. Formation formelle des cadres dans le grand magasin

1. Méthodologie de la formation des adultes

Les principes que nous énumérerons dans ce chapitre sont valables pour les cours de cadres à tous les degrés: ce sont les principes pédagogiques de l'enseignement des adultes.

Le terme «formation des cadres» s'est imposé dans la pratique, bien qu'il soit plus juste de parler d'«éducation des cadres». La «formation» vise à développer et activer certaines dispositions afin de rendre l'homme le mieux apte possible à un certain but; l'«éducation» quant à elle consiste à forger une personnalité morale en parachavant l'être humain dans toute son essence¹. Bien que toute formation de cadre ait pour objectif le développement de l'ensemble de la personnalité, on ne parle cependant pas d'«éducation des cadres», sans doute pour éviter une association d'idées avec l'éducation des enfants.

Les motifs qui incitent les enfants et les adolescents à étudier sont plus ou moins secondaires: ce n'est généralement pas l'intérêt pour la branche étudiée qui les anime, mais un but étranger à la matière d'enseignement, par exemple de bonnes notes, le désir de se distinguer parmi ses condisciples ou aux yeux du maître.

Plus la motivation des études est de nature primaire, c'est-à-dire directement issue de la matière étudiée, plus elle est efficace; tel devrait normalement être le cas chez l'adulte. Il en résulte comme conséquence négative immédiate que des facteurs de trouble de nature psychique, ancrés dans la personnalité de l'adulte, dans la structure socio-psychologique de la classe ou dans la méthode d'enseignement, auront un effet d'autant plus néfaste.

Suivant son âge et les circonstances, l'élève adulte, par opposition à l'enfant et à l'adolescent, jouit

- d'une capacité de jugement développée
- d'un but fixe et de la volonté de l'atteindre
- de connaissances pratiques diversifiées et plus ou moins étendues².

Nous avons vu à la page 90 que l'adulte se caractérise par sa subjectivité, son extraversion et son sens des réalités. On estime en outre que l'adulte qui veut compléter sa formation n'agit pas sous l'impulsion d'un sentiment d'achèvement, mais parce qu'il discerne les exigences sans cesse en évolution de son entourage. Du point de vue de sa formation, il se caractérise donc par une plasticité que notre époque met fortement à contribution³. D'autres facteurs jouent également un rôle important⁴ dans la formation de l'adulte: le fait qu'il est bénévole, que son désir de s'instruire part de lui-même, soit qu'il

1 cf. Abraham Karl, *Wirtschaftspädagogik*, Heidelberg 1960, p. 26.

2 Märki A. et Weidmann E., «Zur Methodik kaufmännischer Erwachsenenbildung» dans: *Kaufmännische Erwachsenenbildung*, Festgabe zum 60. Geburtstag von Joseph Burri, édité par Ernst Weidmann et Albert Märki, Zurich 1947, p. 40.

3 cf. Schulenberg Wolfgang, *Ansatz und Wirksamkeit der Erwachsenenbildung. Eine Untersuchung im Grenzgebiet zwischen Pädagogik und Soziologie*, Göttinger Abhandlungen zur Soziologie, édité par M. Plessner, vol. 1, Stuttgart 1957, p. 178 et ss.

4 Feld Friedrich, *Berufserziehung*, dans: *Arbeit und Wissen*, édité par Paul Wels, vol. 1, Munich/Berlin 1938.

ait le sentiment qu'il en a le devoir⁵, soit qu'il y soit poussé par d'autres motifs, humains ou financiers⁶.

Ces considérations ont une importance capitale pour la forme de l'enseignement. Mais rappelons brièvement quelles sont les trois formes traditionnelles d'enseignement, avant de dire laquelle est adéquate⁷:

- a) *L'enseignement ex cathedra*: le maître démontre, rapporte et explique, les élèves écoutent et enregistrent passivement la matière enseignée.
- b) *L'enseignement maieutique*: le maître pose une multitude de questions et tire ainsi la matière à enseigner des élèves aux-mêmes. La méthode consiste en une discussion entre maître et élèves, habilement menée par le maître, alimentée par les questions qu'il pose avec à-propos⁸.
- c) *L'enseignement par stimulation*: l'élève est habitué à être indépendant et à résoudre par lui-même les problèmes que le maître lui pose pour le stimuler. Le facteur de stimulation est en fait une incitation à penser par soi-même, à développer quelque chose soi-même. Dans la méthode de l'enseignement maieutique, le maître entraîne les élèves dans une direction déterminée par lui; dans la méthode par stimulation au contraire, l'élève pense librement et personnellement. Cette méthode permet de recourir à l'enseignement collectif qui se fonde sur la constatation que l'acquisition de connaissances et d'aptitudes est d'autant plus durable que l'élève est lié à la matière apprise par ses propres expériences.

En considération des objectifs généraux de l'enseignement – dispenser des connaissances et développer la personnalité –, des traits caractéristiques de l'adulte et du principe général de l'auto-éducation⁹, nous sommes automatiquement conduits à choisir comme méthodes d'enseignement la maieutique et la stimulation. En principe, la méthode maieutique convient pour apporter des connaissances: elle peut être considérée comme un développement de la discussion dirigée qui stimule l'activité des élèves.

5 cf. p. 36 et ss.

6 Il n'est pas possible de déterminer, dans chaque cas concret, quel est le motif déterminant. S'il est de nature financière, la motivation est secondaire comme chez l'enfant et l'adolescent.

7 cf. Dolch J., *Grundbegriffe der pädagogischen Fachsprache*, 3ème éd., Sarrebruck 1959, p. 90, cité par Dubs Rolf, *Methodik in der Handelslehrausbildung an der Hochschule St. Gallen*, dans: Schweiz. Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, St-Gall 1966, No. 1, p. 2 et ss.

8 Maieutique, du grec *μαϊευτική* = art d'accoucher. Nom donné par les disciples de Socrate, notamment Platon et Xénophon, à la méthode pédagogique de ce philosophe; elle consiste à tirer de l'élève lui-même, par des questions habilement posées par le maître, la matière de l'enseignement.

9 «L'éducation est toujours une auto-éducation, l'éducation donnée par autrui ne peut pas être davantage qu'une aide. L'éducation comprend:

a) La formation par elle-même de la personne humaine, en fonction de ses dispositions et des principes de formation intellectuelle et morale mis par la nature au cœur de tout homme = auto-éducation.

b) L'influence fonctionnelle positive exercée sur le processus d'auto-éducation par la nature, le surnaturel et la culture = éducation non intentionnelle venant de l'extérieur.

c) L'influence intentionnelle exercée sur le processus d'auto-éducation et sur l'éducation fonctionnelle venant de l'extérieur, par l'utilisation méthodique de moyens auxiliaires d'éducation = éducation intentionnelle venant de l'extérieur.» (Schlieper F., *Grundbegriffe der Wirtschaftspädagogik*, Cologne 1951, p. 10 et 26.)

La méthode par stimulation est à la base de la formation des cadres proprement dite, du développement individuel des principes, des techniques et des comportements nécessaires à l'exercice d'une fonction dirigeante. Chaque participant doit développer lui-même les problèmes et leurs applications possibles, en fonction de sa propre personnalité; le chef de cours se borne à donner des impulsions, à contrôler et à corriger les résultats.

Nous examinerons ci-dessous les diverses méthodes dérivées, à quelques exception près, des méthodes traditionnelles, mais formulons auparavant encore quelques remarques générales sur la forme de l'enseignement:

Chaque leçon doit être préparée et structurée de manière à former un tout organique. Il sera ainsi plus facile de présenter la matière. Quelle que soit la méthode d'enseignement choisie, toute leçon comportera un but, une introduction, l'exposé de la matière et un résumé. Ne jamais réduire une leçon à un schéma rigide qui prévoirait par exemple toutes les questions avec leurs réponses. Dans la méthode maïeutique comme dans la méthode par stimulation, le maître doit s'adapter à la personnalité et aux réactions de chacun des participants et examiner le pourquoi de chaque réponse, même manifestement fausse. Dans le dialogue socratique classique, le disciple doit parvenir à la solution par sa propre réflexion guidée par les suggestions et les questions du maître. C'est ainsi que l'élève développe lui-même ses connaissances et sa personnalité¹⁰.

Ces considérations ne fournissent cependant pas un schéma définitif pour chaque leçon. En pratique, c'est la manière dont la classe est composée qui détermine le déroulement de l'enseignement. A l'échelon inférieur, les cours de cadres sont formés surtout d'employés qui disposent de connaissances spécialisées, tandis que les cours de cadres supérieurs rassemblent une majorité d'anciens universitaires. Les participants se différencient en outre par leur formation de base, leur personnalité, leur âge, leur expérience professionnelle, leur ouverture d'esprit, etc. On favorisera les échanges d'expériences et l'équilibre de la classe par des discussions régulières et de brefs exposés faits par les élèves eux-mêmes.

Au niveau universitaire, chaque branche d'enseignement est explorée à fond et de manière complète; le cours de cadres doit plutôt donner l'accent à l'application pratique de la matière enseignée. Mais bien que cet aspect soit primordial, on ne négligera pas de donner aux élèves ce dont ils manquent le plus souvent: une classification rationnelle des divers phénomènes et expériences, une vue d'ensemble au vrai sens du mot (*θεωρία*)¹¹.

Des indications sur l'usage des bibliothèques, des ouvrages et revues spécialisés font obligatoirement partie de chaque cours de formation professionnelle¹².

2. Méthodes

2.1. *Exposés*

Les exposés et conférences ont l'avantage de présenter systématiquement la matière et les connaissances; ils permettent de traiter l'essentiel d'un sujet en relativement peu de temps¹³.

10 voir p. 105. 11 cf. Märki/Weidmann, op. cit., p. 41.

12 cf. Märki/Weidmann, op. cit., p. 41. 13 Schönfeld H. M., op. cit., p. 86.

L'exposé appartient au type traditionnel de l'enseignement *ex cathedra*. Son succès est aléatoire¹⁴ : aucun auditeur, même s'il a des dons supérieurs à la moyenne, n'est capable de concentrer son attention pendant une heure ou plus sur le conférencier et d'assimiler entièrement la matière exposée, quelque brillants qu'en soient le fond et la forme. Les rares auditeurs qui parviennent à noter tout l'essentiel sont contraints de retravailler leur texte à domicile pour pouvoir le retenir, ce qui prendra bien plus de temps que la durée de l'exposé. Même ainsi, la matière est enregistrée passivement, et il est douteux qu'elle trouve une application pratique dans l'entreprise.

La « méthode interrompue » constitue un pas de plus dans l'efficacité pédagogique de l'enseignement. Le rapporteur s'interrompt tous les quarts d'heure, par exemple, et donne à ses auditeurs l'occasion d'échanger leurs impressions et de poser des questions¹⁵.

L'exposé ou un autre type d'enseignement peut aussi être assoupli en y introduisant une *interview*. Il est clair que le rapporteur doit posséder à fond la matière. L'interview peut être soit préparée, soit improvisée. Dans le premier cas, il faudrait ne s'en tenir qu'à des têtes de chapitre, sans quoi la discussion risque de prendre un tour contraint. Les questions et les réponses seront aussi libres que possible, tout en prenant garde à ne pas perdre le fil conducteur. Un débat général peut faire suite à l'interview¹⁶.

Malgré son peu de valeur pédagogique, l'exposé joue un rôle important dans les cours de formation et de perfectionnement, voire dans tous les cours techniques et culturels à tous les degrés. La maîtrise tient aux formes de l'exposé et de la conférence pour des raisons de tradition et de prestige, bien qu'il soit évident que l'exposé, dont la préparation a exigé des heures ou des journées de travail (peut-être de la part de l'assistant du conférencier!), ne saurait en aucun cas être assimilé par les auditeurs pendant la durée de l'exposé lui-même.

Selon une règle dont la rigueur scientifique n'est pas absolue, mais qui a tout de même une certaine valeur, les adultes qui assistent à un cours retiennent approximativement

- | | |
|---|--------------------------------------|
| – 20 % de ce qu'ils entendent | – 70 % de ce qu'ils disent eux-mêmes |
| – 30 % de ce qu'ils voient | – 90 % de ce qu'ils font eux-mêmes |
| – 50 % de ce qu'ils entendent et voient | |

On peut par exemple polycopier l'exposé et le distribuer une semaine à l'avance, pour que les participants aient l'occasion de l'étudier chez eux. L'heure consacrée à l'exposé sera alors transformée en une heure de discussion. Cette méthode exige évidemment des dons pédagogiques chez le chef de la discussion, et une plus grande dépense intellectuelle que justifie toutefois sa plus grande efficacité¹⁷.

14 Riedel souligne lui aussi que l'indépendance de l'élève est le premier impératif de la pédagogie moderne. Selon lui, c'est à cette condition seulement que la personnalité peut se former (Riedel Johannes, *Arbeitspädagogik im Betrieb*, Betriebswissenschaftliche Bibliothek, Essen 1958, p. 20).

15 Biäsch Hans, *Die Ausbildung und Fortbildung der Führungskräfte*, op. cit., p. 563.

16 cf. Scheitlin V., *Kurzbeschreibung moderner Lehrmethoden für die betriebliche Ausbildung*, Zurich, non daté.

17 « Student und Dozent, Gedanken, beim Abhören eines Lautsprechers », NZZ, 2 mars 1966, No. 908, p. 5.

2.2. *Formes de discussion particulières*

La *conférence pure et simple* doit être adaptée, pour l'enseignement de connaissances, à la forme de la discussion, celle de la maieutique. Le chef de la discussion aura soigneusement préparé et logiquement organisé la matière; il mettra à contribution les participants en leur posant habilement des questions. Il doit aussi être en mesure de faire ressortir les points principaux; en conduisant adroitement la discussion, il évitera les digressions, empêchera l'ouverture de parenthèses et conciliera les points de vue opposés, tout en encourageant les élèves timides à prendre part à la discussion et en empêchant les bavards de réciter des monologues.

On adoptera la discussion libre pour traiter des techniques de direction et des comportements. Charger chaque participant à tour de rôle de mener la discussion permet d'établir un lien avec le travail quotidien dans l'entreprise, par le choix des exemples et les apports de chaque rapporteur.

Le *travail de groupe* consiste à répartir les participants en divers groupes dont chacun travaille sur un thème qui peut être le même pour tous ou, par groupe, un aspect particulier d'un thème complexe. Il est indispensable que le thème du groupe soit clairement formulé: l'expérience montre en effet que les groupes laissés à eux-mêmes passent souvent à côté du sujet. Chaque groupe dispose du même temps pour préparer son sujet. Les groupes sont ensuite rassemblés, et chaque rapporteur expose le résultat auquel son groupe est parvenu. Suivant les cas, le chef de la discussion est nommé par le maître ou par ses collègues de groupe. Cette méthode fait naître généralement une certaine émulation, chaque groupe cherchant à présenter le meilleur résultat. Le travail de groupe est applicable aussi bien aux formes de discussion ci-dessous qu'à la méthode des cas dont il sera question plus loin.

L'*échange d'expériences* s'apparente à la discussion libre. Sa forme est des plus souple; elle est utilisée dans le cadre de groupes d'échange d'expériences. Son but est de communiquer des expériences, non pas au cours d'une discussion proprement dite, visant à résoudre un problème déterminé, mais simplement pour échanger des expériences.

Le *procédé de contre-argumentation* repose également sur le principe de la discussion libre, dirigée toutefois par un ensemble de questions particulières: on propose un sujet au groupe de discussion, par exemple un projet de modification dans l'entreprise. Chaque participant doit s'exprimer sur les avantages et les inconvénients liés à cette proposition.

Après un certain temps, on résume les risques envisagés. On s'apercevra alors que la discussion approfondie réduit progressivement le nombre des appréhensions.

Les problèmes de l'entreprise sont plus faciles à résoudre quand on aborde ces innovations non pas du point de vue souvent très subjectif de leurs avantages, mais en examinant leurs inconvénients. Les participants sont ainsi familiarisés avec une manière de penser indispensable à chaque cadre.

Dans la méthode d'*enseignement de comité (panel)*, un groupe de personnes recrutées parmi les participants fait front au reste de l'auditoire. Le chef de la discussion est assis au centre, et la discussion préparée ou improvisée peut débiter. A la discussion au sein du comité peut faire suite celle de tous les participants, ce qui conduira à approfondir le sujet.

La *conférence visant à résoudre un problème* est un moyen d'exercer le travail en équipe, lequel repose sur trois principes:

- les décisions prises en groupe présupposent que les responsables ont eu l'occasion de collaborer à leur mise au point
- le travail collectif portera le plus de fruits si le supérieur se rend compte qu'il a avantage à écouter plutôt qu'à commander
- la conférence doit disposer de tous les éléments qui lui permettront de discuter et de décider en pleine connaissance de toutes les données du problème.

Allen énumère les cinq étapes à suivre¹⁸:

- *Enumération des données connues* (appréciation de la situation: dans quel but? pour quelle raison? où? quand?)
- *Formulation du véritable problème*
- *Analyse du problème* dans ses aspects positifs et négatifs, tels que les voient les participants
- *Solutions possibles en réponse à la question*: que peut-on faire pour éliminer les défauts qu'a fait apparaître l'analyse du problème?
- Quelles mesures recommander?

Le „*brainstorming*» est un type particulier de conférence que l'on peut appeler «conférence d'idées». Il vise essentiellement à faire jaillir des idées créatrices. Le sujet est d'abord décrit avec précision, puis les participants sont invités au cours d'une première phase à avancer le plus possible d'idées et de propositions. Le but est de susciter une fructueuse activité créatrice. Aucune critique, aucune discussion n'est autorisée pendant cette première phase.

Les idées exprimées incitent souvent les autres participants à trouver des combinaisons et des idées nouvelles. Toutes les propositions sont avancées sans complexe, même celles qui sont saugrenues ou exagérées: les propositions utiles dérivent souvent de premières idées inhabituelles, humoristiques ou ironiques.

Au cours d'une seconde phase, les idées exprimées sont discutées et développées. Leur appréciation doit être le fait de plusieurs personnes, et le résultat sera toujours communiqué par écrit aux participants. Les résultats auxquels on a soi-même contribué agissent comme aiguillons.

La «*syndicat-méthode*» est un système différencié et approfondi de travail en groupe, spécialement développé en Angleterre. Les groupes sont formés de participants d'origine et de spécialisation professionnelle diverses; ils travaillent longuement en équipes, dans des sessions de travail consacrées à des thèmes déterminés, en répartissant les fonctions et en les intégrant périodiquement; ils présentent ensuite le résultat de leurs recherches à l'ensemble du cours, et défendent leur point de vue dans un débat général¹⁹.

Par *colloque*, on entend une conférence de spécialistes provenant de divers secteurs. L'objet de leur discussion est généralement un sujet compliqué, ou un problème difficile dont les divers aspects demandent à être examinés chacun par un spécialiste. Le colloque devient une forme d'enseignement lorsqu'un but de formation lui est sous-jacent.

18 Allen Louis A., «Die Problemlösungskonferenz» dans: Merrill Marting, op. cit., p. 152.

19 Biäsch H., op. cit., p. 564.

L'«*idea-ingeneering*» a pour but de faire profiter d'autres employés capables des connaissances particulières de quelques spécialistes. Les idées créatrices et la solution de problèmes jouent un grand rôle dans la gestion d'entreprise. Il arrive souvent que seuls quelques spécialistes de l'entreprise soient en mesure de dominer la majeure partie de ce travail, de sorte que l'expérience et les idées d'autres collaborateurs capables restent inemployés. L'«*idea-ingeneering*» cherche à pallier cette lacune.

Une difficulté imprévue, un problème particulier viennent-ils à surgir, la direction rassemble un certain nombre d'employés capables dont elle peut attendre qu'ils sont à même d'apporter des idées créatrices ou des expériences utiles à la solution du problème en question.

Au cours de trois séances de 30 minutes chacune, ou deux de 45 minutes, chacun des participants analyse pour lui-même et par écrit le problème posé, aussi à fond que possible. Les séances peuvent être interrompues par une discussion libre qui permettra aux participants d'échanger leurs idées sur certains aspects du problème ou sur le résultat de leur travail. Il est utile de résumer les travaux en une analyse de la question qui fournira une bonne base de discussion pour les séances suivantes, qui seront consacrées à résoudre le problème. Chaque participant devra de nouveau y coucher ses idées par écrit, car il est bien connu qu'une réflexion écrite est plus approfondie et conduit à de meilleurs résultats. Les manuscrits peuvent être anonymes; ils permettent ainsi une plus grande liberté d'expression.

L'avantage de cette méthode de travail et de formation n'est pas seulement d'apprendre à penser; elle oblige aussi les participants à s'occuper activement des problèmes de l'entreprise et entraîne automatiquement leur adhésion et leur soutien à la solution finalement adoptée, lorsqu'il s'agira de la réaliser en pratique.

2.3. *Méthode des cas*²⁰

La méthode des cas, mise au point par le Harvard Graduate School of Business Administration au cours des années vingt, n'est en fait pas une méthode proprement dite, mais comprend toute une série de variations dont le point commun est la discussion de cas pratiques: un «cas», tiré de la vie de l'entreprise, est soumis aux élèves qui sont invités à juger sa signification, à le vérifier et à collaborer à sa solution.

La caractéristique essentielle de la méthode des cas est qu'elle consiste à résoudre des problèmes dont chacun doit être vu dans le cadre de l'ensemble de l'entreprise. Il faut prendre garde, en présentant ces divers cas, à ne pas aborder le problème d'un point de vue unilatéral, ni indiquer les décisions heureuses ou malheureuses qui ont pu être prises dans une situation déterminée²¹.

20 Pour l'étude détaillée de la méthode des cas, voir McNair Malcolm P., *The case Method at the Harvard Business School*, New York 1954.

Schmidt Herbert B., *Die Fall-Methode*, Veröffentlichungen des deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, fascicule 2, Essen 1958.

Voir d'autres exemples chez: McNair Malcolm P./Burnham Elisabeth A., Hersum Anita C., *Cases in Retail Management*, New York, Toronto, Londres 1957.

21 Meyer Lothar, op. cit., p. 103.

Avant de s'attaquer à la solution du problème, chaque participant doit l'étudier personnellement et lire les ouvrages spécialisés qui s'y rapportent. Selon Schmidt, la méthode des cas comprend les phases suivantes²²:

- a) Reconnaître le fond du problème et le formuler clairement
- b) Le décomposer en ses divers facteurs
- c) Analyser chacun de ces facteurs à la lumière des données
- d) Rechercher les diverses solutions possibles et leur application
- e) Apprécier ces diverses solutions
- f) Recommander la solution choisie

Le choix habile des cas proposés permet de développer les aspects suivants, qui jouent un rôle pour la fonction de cadre²³:

- a) S'exercer à prendre des décisions et à trouver des solutions
- b) Développer l'analyse logique et le pouvoir de représentation
- c) Accroître ses connaissances, notamment commerciales
- d) Apprendre à mieux tenir compte des connaissances et de la personnalité d'autrui
- e) Déceler ses propres tendances aux jugements subjectifs et aux généralisations hâtives fondées sur des préjugés
- f) Collaborer en équipe et recueillir des expériences: constater par exemple que «du choc des idées jaillit la lumière» et favoriser l'esprit d'équipe
- g) Exciter l'imagination et le sens des combinaisons
- h) Exercer systématiquement l'art de s'exprimer avec précision
- i) Dédire de ses expériences personnelles de nouvelles découvertes et de nouveaux principes de gestion
- k) Apprendre à écouter

Les variantes particulières de la méthode des cas sont les suivantes:

La *méthode de l'incident* consiste à exposer aux participants, par écrit ou par oral, une situation déterminée. Les élèves doivent ensuite élucider les données essentielles pour l'appréciation de la situation en répondant à des questions précises, quatre par minute. Le problème est en général un problème humain: les décisions et les mesures discutées répondent aux questions qui? quoi? quand? où? Les réponses sont données par écrit²⁴.

Le centre d'intérêt de cette méthode n'est pas l'art de prendre des décisions, mais de réunir des informations. Les participants doivent apprendre à gagner le plus d'informations possibles en un temps limité, grâce à des questions précises. Les cas traités seront d'abord de ceux qui ont déjà été résolus ou du moins tranchés; on pourra ensuite passer à des problèmes encore en suspens, et les bonnes solutions seront appliquées dans l'entreprise²⁵.

Dans la *méthode des cas pris sur le vif*, la situation proposée est autant que possible actuelle, proche de la réalité, tenant compte des relations de l'entreprise avec l'extérieur. Les cadres supérieurs de la maison participent à l'exercice; l'avantage en est que les participants se familiarisent ainsi avec le «know-how» des cadres expérimentés, porteurs de responsabilités²⁶. Dans la méthode des cas pris sur le vif, chaque participant s'occupe de son domaine particulier; en revanche, dans

22 Schmidt Norbert B., op. cit.

23 Schönfeld H. M., op. cit., p. 96.

24 Biäsch, op. cit., p. 564.

25 Schönfeld, op. cit., p. 96.

26 Biäsch, op. cit., p. 564.

la *méthode des rôles*²⁷, chacun joue un rôle tout à fait déterminé. Nous en avons déjà parlé à propos des moyens de sélection lors d'un engagement. Cette méthode a été à l'origine conçue par Moreno comme une méthode psychothérapeutique: les participants doivent jouer un rôle déterminé dans une situation constituant un problème d'entreprise. Chacun doit s'efforcer d'être aussi convaincant que possible.

Selon Bradford et Lippitt, les conditions de réussite de la méthode des rôles sont les suivantes²⁸:

- a) choix des scènes à jouer
- b) régie de ces scènes
- c) interruption des scènes dès que les points essentiels ont été abordés
- d) discussion aussitôt que la scène est jouée

Si ces points sont observés rigoureusement, la méthode permet d'exercer et de développer les aptitudes des élèves dans les domaines suivants:

- a) compréhension pour des points de vue divergents
- b) juste comportement du meneur de jeu
- c) technique de l'interview
- d) art de traiter et de concilier les dissensions
- e) influence exercée sur les collaborateurs (motivation)
- f) transmission des informations de manière claire, compréhensible pour l'auditeur²⁹.

La méthode des rôles est alors une excellente manière de former les cadres.

2.4. *Jeux d'entreprise*

(Appelés aussi jeux programmés, Management Games, business games, exercices simulateurs.)

La méthode des cas est pour ainsi dire un épisode d'un cas pratique à trancher; le jeu programmé permet aux participants de prendre toute une série de décisions et de peser leurs conséquences futures³⁰.

L'armée connaît depuis longtemps cette forme d'enseignement: représentation d'opérations militaires dépendant de divers facteurs tels que la mission, les possibilités de l'ennemi, etc.

Dans le secteur commercial, le jeu programmé a pour but d'étudier le déroulement d'opérations commerciales en se fondant sur des schémas mathématiques simulant la réalité aussi fidèlement que possible. Il développe le don d'analyse et l'art de la combinaison, l'imagination créatrice et l'esprit de décision. Les résultats concrets dépendent du contrôle mathématique constant des données en continuelle évolution. Si le thème du jeu est simple, une machine à calculer peut suffire; s'il est complexe, les longs calculs qu'il entraîne doivent être résolus par un ordinateur électronique. Diverses grandes maisons d'automatisation disposent de modèles particuliers pour ces jeux programmés et prêtent leurs ordinateurs dans ce dessein. Ces appareils permettent de faire rapi-

27 cf. Klein Alan F., *Role Playing in Leadership Training and Group Problem Solving*, New York 1956.

28 Bradford Leland P. et Lippitt Roland, dans: Merrill/Marting, op. cit., p. 188.

29 Schönfeld, op. cit., p. 97.

30 Sieber E. H., dans: *Planspiel betrieblicher Entscheidungen (Business Games) als Ausbildungs- und Führungsinstrument, Rationalisierung*, 1960, cité d'après Biäsch, op. cit., p. 564.

dement le point à n'importe quel moment, si bien qu'il est toujours possible de poursuivre le jeu en se fondant sur les résultats acquis. A partir de données de base (structure du marché, entreprises, produits, prix, répartition des débouchés, dépenses publicitaires, nombre de représentants par entreprise, etc.), les joueurs doivent prendre quantité de nouvelles dispositions ou décisions de principe.

A titre d'exemple, voici comment se présentait le premier jeu programmé réalisé avec succès par AMA (American Management Association) en 1956:

Cinq entreprises vendent le même produit sur le même marché. Chaque entreprise est formée par un groupe de trois à cinq participants. Le déroulement de l'exercice est divisé en trimestres et s'étend sur cinq ou dix ans. Au cours de chaque trimestre doivent être prises six décisions principales (environ vingt minutes à disposition):

- a) fixation du prix de vente
- b) détermination des frais de publicité
- c) détermination des frais de recherche et de mise au point
- d) planification de la production
- e) décision quant à l'extension ou à la réduction des capacités
- f) décision quant à la nécessité de procéder à une étude du marché au sujet des activités de la concurrence³¹.

2.5. Méthode T.W.I.

T.W.I. est l'abréviation de «Training-Within-Industry»; elle est une méthode qui permet de former plus rapidement des employés, mais on peut l'adapter à la formation de cadres subalternes. Elle comprend trois aspects:

- a) *Enseignement des collaborateurs*
Cette phase vise à apprendre au supérieur à instruire et à enseigner en toujours moins de temps
- b) *Rapports avec les collaborateurs*
L'élève prend conscience du binôme supérieur-surbordonné et apprend quelles sont les bases d'une bonne entente réciproque
- c) *Amélioration du travail*
Possibilité de rationaliser et d'améliorer les méthodes de travail, propositions des surbordonnés.

Le cours se déroule en discussions soigneusement préparées, d'une durée totale de dix heures; le chef de la discussion dispose d'un manuel détaillé. Lors de son introduction après la Seconde guerre mondiale, la méthode T.W.I. s'est avérée très utile. Elle n'est plus appliquée directement de nos jours, mais les idées qui sont à sa base et les expériences qu'elle a permis de recueillir imprègnent de nombreux cours de cadres.

2.6. Le «Sensitivity-Training»

Déjà fréquemment utilisée par les Américains pour la formation professionnelle, cette méthode n'est pour le moment appliquée en Europe que presque exclusivement en matière d'assistance sociale et en psychiatrie, du reste avec

31 Rühl Günter, Die Rolle der unternehmerischen Planspiele in Ausbildung und Forschung, dans: Fortschrittliche Betriebsführung, vol. 8, édité par le Kurt Heger-Institut, Berlin, Cologne, Francfort-sur-le-Main 1963, p. 78.

succès. Certaines grandes entreprises ont tenté de l'introduire comme méthode de formation et sont parvenues à des résultats discutables et très variables. Il semble dès lors que cette méthode doivent être jugée pour le moment avec un certain scepticisme, du moins quant à ses applications dans le secteur économique.

Son principe est le suivant: les participants sont invités à une série de séances de plusieurs heures chacune, pendant lesquelles on discute apparemment sans but déterminé, pour ainsi dire dans le vide. Il en résulte un certain mécontentement de soi-même et des autres. Les personnalités se démasquent, la discussion s'anime lentement, elle devient toujours plus fructueuse; l'harmonie finit par s'établir entre les participants qui par la suite collaboreront mieux dans l'entreprise, comme le prouvent les expériences faites.

2.7. *Enseignement par correspondance*

Nous avons dit ailleurs quels sont les avantages et les inconvénients de cette forme d'enseignement. L'enseignement par correspondance permet d'atteindre l'ensemble du personnel d'une chaîne de grands magasins. Les moyens d'enseignement peuvent être des documents ad hoc, des manuels, des études de cas ou des bandes magnétiques. A la fin de chaque phase, les questionnaires ou les réponses écrites doivent être rassemblés et corrigés pour que l'on puisse contrôler l'efficacité du cours.

L'enseignement par correspondance convient aussi à la préparation de conférences de formation. Pourquoi ne pas se réunir de temps à autre en groupes et discuter les résultats et les propositions? Dans certaines maisons américaines, l'enseignement par correspondance est poussé si loin que les promotions dépendent parfois du nombre de cours suivis par le collaborateur, de leur complémentarité et de la réussite des tests. Il est clair qu'un intérêt matériel est lié à de tels procédés.

La réunion de documents d'enseignement convenables exige évidemment un corps professoral compétent et de fortes dépenses initiales. La forme de l'enseignement par correspondance convient très bien à la nouvelle méthode de l'enseignement programmé.

2.8. *Enseignement programmé*³²

2.8.1. Généralités

Cette forme d'enseignement est l'une des plus récentes; elle s'est rapidement imposée aux Etats-Unis mais a quelque peine à trouver un écho favorable sur le continent européen, en Suisse en particulier.

L'enseignement programmé consiste à enseigner une matière systématique, selon un plan basé sur des expériences et des recherches théoriques partant sur la matière enseignée.

S. L. Pressey (Ohio-State-University) avait lancé l'idée d'un «appareil d'enseignement» en 1925 déjà, mais sans succès. En 1954, les psychologues B. F. Skinner (Harvard) et N. A. Crowder, spécialistes de l'enseignement et du

³² Selon Stadlin A., *Der programmierte Unterricht*, conférence tenue à l'assemblée annuelle des professeurs d'écoles professionnelles à Berne, le 22 janvier 1966, reproduite dans la NZZ du 15 février 1966, No. 655, p. 6, et

Fischer Hardi, *Programmiertes Lernen*, dans: *Ind. Org.* 1963, 32^{ème} année, p. 343.

comportement, reprirent cette idée critique sur la dispersion irrationnelle des forces des enseignants dans l'enseignement traditionnel.

L'enseignement programmé s'efforce de faire participer activement l'élève au processus d'enseignement. La matière à enseigner est divisée en petites portions dont chacune se fonde sur les précédentes et peut facilement être comprise. L'ordre de ces fragments d'informations est rigoureusement établi; il répond aux résultats de très nombreux tests qui ont prouvé que cet ordre était clair et que la matière enseignée reste ainsi claire pour l'élève. Cette préparation minutieuse de la matière et la participation de l'élève renforce l'efficacité de l'enseignement et encourage l'élève à persévérer³³.

Les bases théoriques des diverses recherches effectuées dans le secteur de l'enseignement programmé peuvent être très diverses, mais elles présentent toutes des caractéristiques communes:

- a) La matière d'enseignement n'est pas présentée par un maître mais par un programme. Ce programme peut avoir la forme d'un manuel ou d'un appareil d'enseignement: bande perforée, film, bande magnétique ou ordinateur électronique. Le déroulement de l'enseignement est donc exactement fixé.
- b) La matière est diversée en petites étapes et après chaque étape, l'élève doit immédiatement répondre à une question ou résoudre un problème. Il doit donc sans cesse exercer une activité.
- c) L'élève est aussitôt informé si sa réponse est juste ou fausse; dans ce dernier cas, sa réponse est confrontée avec la solution juste. Dans les programmes simples, il suffit pour cela de tourner quelques pages ou de déplacer un chablon; il faudra dérouler la bande s'il s'agit d'un appareil simple, ou presser le bouton convenable si l'appareil est complexe.
L'élève peut donc immédiatement contrôler la justesse de sa réponse.
- d) L'élève peut poursuivre le programme au gré de ses propres capacités, et surtout à son propre rythme de travail. Le processus d'enseignement est donc individualisé.

2.8.2. Principales différences entre l'enseignement programmé et l'enseignement en classe

a) *Fixation rigoureuse du déroulement de l'enseignement*

Quelle que soit la méthode choisie, le maître fixe le déroulement des différentes leçons. Nous avons dit en parlant de la méthodologie qu'il ne faut pas fixer le cours dans ses moindres détails mais seulement dans ses grandes lignes. Au cours de la leçon, le maître s'adapte ainsi à la personnalité de chaque élève et par là, à la structure psycho-sociale de la classe, de sorte que les relations maître/classe (et élèves pris individuellement) sont tout entières déterminées par la matière enseignée, dans la méthode traditionnelle.

Dans l'enseignement programmé, des raisons techniques obligent à fixer d'avance le moindre détail. Autrement dit, la structure de détail est fixée

33 Marting, Dolatsch, Finley, *Revolution der Betrieblichen Ausbildung*, Dusseldorf – Vienne 1964, p. 11.

d'avance. Chaque mot, chaque phrase, chaque question, chaque répétition, chaque démonstration sont exactement déterminés: l'art de programmer devient l'art pédagogique lui-même.

b) *Activation de l'élève*

La division de la matière en petites étapes est nécessaire pour que l'élève soit toujours actif. Le plus souvent, l'élément d'enseignement consiste en une information et un devoir; on n'avance que si l'élève participe activement à la leçon. Il peut arriver que dans l'enseignement en classe ou en groupes, certains élèves aient l'esprit ailleurs; dans l'enseignement programmé, on est assuré d'avoir toute leur attention.

c) *Contrôle immédiat*

L'efficacité de l'enseignement dépend de ce que l'élève sache immédiatement si sa réponse est juste ou fausse. Dans l'enseignement traditionnel, les travaux écrits ne sont souvent corrigés que tardivement; si l'élève ne fait que penser la réponse, cette dernière n'est même pas corrigée du tout. Dans l'enseignement programmé au contraire, la réponse juste est immédiatement donnée, ce qui encourage l'élève et renforce son application.

d) *Enseignement individuel*

L'élève peut adopter le rythme d'étude qui lui convient et mettre pour chaque leçon autant de temps qu'il lui faut. Les expériences faites jusqu'à ce jour ont démontré que cette méthode permet de réduire l'écart entre bons et mauvais élèves.

Le processus d'enseignement est lui aussi individuel: les élèves qui disposent de connaissances de base moins étendues recevront les indications complémentaires. Le programme est ramifié: l'élève qui doit combler des lacunes est en quelque sorte orienté vers des voies latérales pour reprendre ensuite le cours normal de l'enseignement et rejoindre le gros de la classe. Ou inversement: s'il possède déjà certaines connaissances, on passera plus loin afin d'arriver plus rapidement au but.

e) *Motivation de l'enseignement*

Le contact personnel avec l'élève permet au maître de donner certaines impulsions et d'éduquer par le rayonnement de sa propre personnalité, ce que l'enseignement programmé ne permettra jamais dans la même mesure. Le contact humain entre élèves de la même classe a de nombreux effets qui manquent à l'élève isolé de l'enseignement programmé.

L'enseignement programmé renoncera donc à certaines motivations secondaires, essentiellement de nature personnelle³⁴. En revanche, la motivation primaire se trouve renforcée par les caractéristiques de ce mode d'enseignement, l'activation de l'élève et l'annonce immédiate de ses résultats. C'est l'art de celui qui établit les programmes que d'éveiller l'intérêt pour la matière d'enseignement déjà au cours de la première phase, celle où l'élève prend contact avec elle.

34 cf. p. 102.

f) *Enseignement programmé et enseignement par correspondance traditionnel*

Par rapport aux formes traditionnelles de l'enseignement par correspondance, l'enseignement programmé a l'avantage de présenter la matière en petites tranches facilement assimilables, et de rendre possible le contrôle immédiat des résultats.

Dans l'enseignement individuel traditionnel, il suffit de petites difficultés que l'élève ne peut pas résoudre lui-même pour que naissent des sentiments de dégoût et de frustration susceptibles d'affaiblir à tel point le courage de l'élève qu'il renonce à poursuivre.

2.8.3. *Formes de programmation*

a) *Sortes de réponses*

1. *Réponses construites*

L'élève doit formuler lui-même la réponse, soit en complétant une phrase, soit en formant une phrase complète ou en résolvant un problème.

2. *Réponses à choix*

L'élève a à choisir entre un certain nombre de réponses (ou de résultats) qui lui sont proposées. Cette méthode exige que les questions soient formulées de telle manière qu'elles suscitent autant que possible uniquement des réponses justes.

Les inconvénients sont que la réponse juste peut avoir été trouvée par hasard, que des réponses fausses ne provoquent des associations d'idées erronées ou conduisent l'élève à des aberrations dans lesquelles il ne serait pas tombé de lui-même.

Les réponses à choix ont pour avantage qu'il ne s'agit pas seulement de donner plus ou moins mécaniquement des réponses justes, mais de reconnaître les fausses solutions et de reconnaître en quoi elles sont fausses; il ne s'agit donc pas tant d'éviter les fautes que de les expliquer et de les corriger.

b) *Formes d'enseignement*

Selon la forme de l'enseignement, on peut distinguer:

1. *Programmes à sens unique ou linéaires*

C'est le type classique du programme d'enseignement, mis au point par Skinner: il correspond plutôt à l'enseignement donné face à toute la classe, qui fait franchir les diverses étapes à tous les élèves à la fois et dans le même ordre.

Tous les élèves doivent suivre la même filière et assimiler les mêmes éléments d'enseignement, de sorte que l'individualisation ne résulte plus que du rythme de travail différent adopté par chaque élève.

2. *Programmes diversifiés ou ramifiés*

Comme on l'a déjà vu, ce système consiste à renvoyer l'élève qui donne une réponse fausse sur une voie latérale, quitte à lui faire rejoindre par la suite la route de marche principale. L'élève pourra sauter certaines étapes ou retourner à des parties de l'enseignement déjà vues.

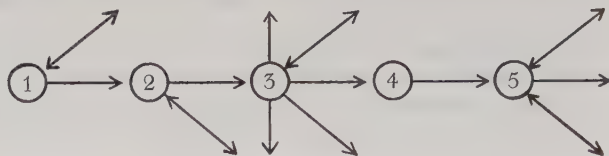
c) Formes de programmes

fig. 8

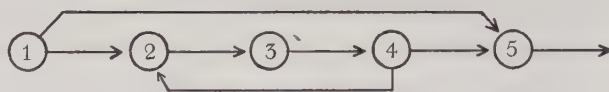
1. Linéaire à réponses construites (Skinner)



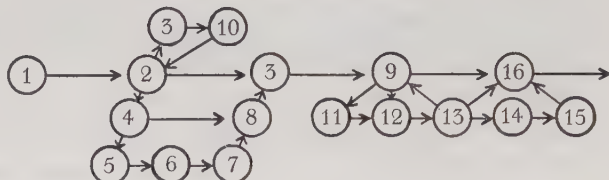
2. Linéaire à réponses à choix (Pressey)



3. Ramifié à réponses construites, par ex. comportant des sauts d'étapes



4. Ramifié à réponses à choix (Crowder)



La combinaison de ces techniques de programmation donne pratiquement quatre formes fondamentales de programmes d'enseignement schématisées ci-dessus :

1. Programme linéaire à réponses construites

Le programme cherche autant que possible à éviter les fausses réponses et est dès lors contraint à progresser par petites étapes facilement assimilables. C'est un programme sans surprises. On lui reproche de ne pas assez mettre l'accent sur l'intelligence et la pensée créatrice.

2. Programme linéaire à réponses à choix

Il y aura des réponses fausses, mais l'élève qui les donne est renvoyé à son point de départ. Les réponses justes doivent être justifiées, et il faudra dire en quoi les réponses fausses sont erronées.

3. Programme ramifié à réponses construites

Ce type de programme permet une certaine individualisation, mais il se rapproche encore sensiblement du programme linéaire.

4. Programme ramifié à réponses à choix

Les réponses ne sont pas simplement taxées de « juste » ou « faux » : l'élève doit être amené à une juste vue du problème par des questions complémentaires. Les divers éléments d'enseignement n'ayant plus à être vus dans un ordre déterminé, ils sont apparemment classés en désordre.

2.8.4. Avantages de l'enseignement programmé

a) Les méthodes d'enseignement conventionnelles exigent du temps. Si l'enseignement programmé permet de le réduire, il permet en même temps de réduire les frais.

- b) Du fait que le programme se déroule uniformément, les problèmes humains qui peuvent affecter le succès de l'enseignement collectif disparaissent. De plus, un entraînement de même nature détermine des résultats de même valeur.
- c) Comme l'instruction programmée s'adresse à chaque collaborateur séparément, elle permet d'éviter les continuels changements d'horaire nécessaires pour réunir la classe.
- d) Dans le grand magasin, l'enseignement programmé améliore la position du chef de la formation. Il peut réduire ses activités d'enseignant, de contrôleur des présences et de censeur d'examens. Libéré de ces tâches, il peut consacrer davantage de temps à rechercher la coordination entre formation et direction, afin d'améliorer ses cours et de les mieux adapter aux besoins réels de l'entreprise³⁵.

2.8.5. Application à la formation des cadres dans le grand magasin

L'enseignement programmé est à recommander vivement pour la formation des cadres dans l'entreprise. Diverses grandes maisons européennes ont fait de bonnes expériences en appliquant ce système aux cours de vendeurs ou à des cours d'introduction pour certaines activités. Quelques remarques s'imposent à propos de la formation des cadres: nous avons vu que l'enseignement programmé ne remplace pas, mais complète l'enseignement individuel. La méthode qui convient le mieux – ou les combinaisons les plus favorables entre plusieurs méthodes – doit être recherchée en alliant l'enseignement programmé aux types d'enseignement passés en revue plus haut.

Nous l'avons dit, la matière de tous les exposés devrait être remise par écrit aux élèves; la forme de l'enseignement programmé convient le mieux à cet effet. Elle permet d'économiser le temps de travail du conférencier, qu'il soit un spécialiste ou un cadre de l'entreprise ou encore qu'il vienne du dehors, et celui des participants. L'enseignement programmé n'est pas encore parvenu à des résultats définitifs pour l'enseignement en classe; il est en revanche la méthode par excellence de l'enseignement par correspondance, de l'enseignement autodidactique et de la formation des adultes. Les programmes les mieux diversifiés sont ceux qui s'adaptent le plus fidèlement aux capacités individuelles de l'élève, mais exigent des installations aussi coûteuses que compliquées, telles que des ordinateurs électroniques. L'informatique et la cybernétique³⁶ jouent un rôle important dans la mise au point de ces systèmes auto-régulateurs. L'enseignement programmé doit de temps à autre faire alterner l'enseignement individuel et l'enseignement de groupe selon l'une des méthodes décrites.

Dans la formation des cadres, tout ce qui ressortit à l'apport et à l'acquisition de connaissances doit revêtir la forme de l'enseignement programmé, à l'exception des matières en continuelle évolution qui rendent la programmation peu rentable.

35 cf. Dolmetsch B. Theodore, *Programmierte Instruktion aus der Sicht der Geschäftsleitung*, dans: *Revolution der betrieblichen Ausbildung*, op. cit., p. 33.

36 La cybernétique est la théorie et la technique des calculatrices programmées modernes.

Les qualités de chef ancrées dans la personnalité, telles que les manières de se comporter, et une grande partie de la technique de gestion ne peuvent s'apprendre sans autre.

Les connaissances de base – sociologie, psychologie, socio-psychologie, facteurs de décision, etc. – peuvent être programmés; par contre, les capacités correspondantes doivent être développées et exercées dans l'enseignement de groupe, par leur application régulière et par les mesures de formation non formelles.

La combinaison enseignement programmé/méthodes modernes de la formation de groupe doit permettre d'atteindre aux meilleurs résultats dans la formation de cadres subalternes et moyens. Pour une heure d'enseignement programmé, il faut compter 60–100 heures de travail, non seulement pour mettre au point le programme, mais aussi pour l'expérimenter, le retravailler éventuellement, le contrôler par des tests sur un nombre suffisant d'élèves.

Vu l'évolution constante des conditions auxquelles se trouve confronté le cadre dans un grand magasin, il ne vaut pas toujours la peine de dresser un programme dont la valeur sera de courte durée, pour un petit nombre de participants. D'autre part, le cadre supérieur n'a pas besoin de posséder à fonds les secteurs spécialisés – pour l'aider dans ces domaines, il a les spécialistes de son état-major; il est plus important pour lui de saisir les grandes lignes. C'est pourquoi les cours de cadres supérieurs ne sont programmés que s'ils portent sur des notions fondamentales telles que l'économie politique, la gestion d'entreprise, le droit public ou privé; à cet échelon, la matière enseignée devra être reprise de temps à autre dans le cadre de petits groupes.

La question qui se pose au grand magasin n'est pas de savoir s'il faut ou non programmer l'enseignement, mais de déterminer pour quelles branches de formation la programmation est la méthode la plus rationnelle et la plus efficace³⁷.

3. Matière enseignée

3.1. Généralités

Les objectifs d'un cours de cadres obligent à répartir les thèmes traités par le séminaire des chefs en divers chapitres. Comme notre but n'est pas de dresser la liste complète des besoins de formation que peut connaître le grand magasin, il n'est pas possible de parler ici de *tous* les thèmes qui peuvent être l'objet des cours de cadres (par exemple les cours particuliers à chaque branche).

Nous répartirons donc les thèmes suivant le domaine auquel ils appartiennent et les classerons selon les trois degrés hiérarchiques:

a) *Connaissances générales*

1. Grand magasin et commerce de détail, économie nationale, économie mondiale.
2. Le grand magasin dans le contexte politico-juridique.

³⁷ cf. Schirm Rolf W., *Lehrmaschine und programmierte Unterweisung*, dans: *Fortschrittliche Betriebsführung*, A. 15, op. cit., p. 119.

3. Problèmes d'entreprise de portée générale: but de l'entreprise, productivité, bénéfice, principes de l'économie, surveillance et formation des prix, calcul des frais, rationalisation du travail.

b) *Connaissances spéciales concernant l'entreprise*

Nature de l'entreprise, sa structure et son histoire, organisation des ventes, position des postes-clés et des spécialistes.

c) *Connaissances spéciales*

Connaissance de la branche, connaissances professionnelles.

d) *Problèmes socio-psychologiques et psychologiques*

Formation de l'opinion, théorie des groupes, types humains.

e) *Technique de travail du chef*

f) *Comportement et conduite des hommes*

g) *Développement de la personnalité*

Les sujets de ces thèmes se recoupent en partie.

L'ordre dans lequel ils sont donnés ici n'est pas fondé sur leur valeur: il répond au cheminement normal, allant de l'abstrait, du théorique et du général au concret et au particulier.

Il est indifférent que les cours se suivent dans cet ordre ou non pour que la forme de l'enseignement soit méthodique. Tout participant s'attend à apprendre les choses simples au début du cours et les plus compliquées vers la fin. La mémoire retient mieux ce qui a été enseigné en dernier lieu. Pour éviter cette échelle des valeurs, on a avantage à diviser la matière comme à l'école, c'est-à-dire en leçons réparties sur l'ensemble du cours.

3.2. *Sujets de cours pour les cadres subalternes*

Diverses raisons – nous en avons déjà évoqué quelques unes – font que les cours destinés aux cadres subalternes ont une importance primordiale: les cadres subalternes forment les 90 % de l'ensemble des cadres et constituent le lien entre la direction de l'entreprise et les simples employés; ils sont responsables de l'exécution des directives³⁸.

Du point de vue humain se pose en outre le problème suivant: jusqu'à ce qu'il soit promu, le vendeur ou l'employé de bureau exerçait une activité plus ou moins dépendante, sous la surveillance de son supérieur. Il occupait une position déterminée, relativement cachée, au sein d'un groupe de travail. Il est maintenant brusquement arraché à cette situation confortable et placé à la tête du groupe en qualité de chef. Son travail et sa manière de travailler subissent des changements fondamentaux. Les cours de cadres moyens ou supérieurs, nécessaires aussi, n'ont pas à s'occuper de tels problèmes humains; ils doivent pourvoir à l'accroissement, à l'approfondissement et à l'élargissement des capacités.

3.2.1. *Connaissances générales*

Par rapport aux cadres supérieurs, les connaissances générales ne jouent pas un rôle tellement important, car le chef de département n'a pas à s'occuper beau-

³⁸ comparer, dans les ouvrages consacrés à la formation militaire, la position du premier cadre au combat, le sous-officier.

coup des divers facteurs externes; les décisions qu'il est amené à prendre ne dépendent pas, comme aux échelons supérieurs, de facteurs qui ne concerneraient pas immédiatement son rayon d'activité.

Mais il n'en reste pas moins que le candidat a été choisi en fonction de ses capacités comme exécutant, de son bon travail dans sa branche. Il est donc nécessaire de donner tout de même à ce spécialiste un aperçu des contingences supérieures. Jacobi écrit à ce sujet:

Le collaborateur (!) doit apprendre les fondements de notre ordre économique. Il doit savoir quelle est la place de son entreprise dans sa branche, et quelle est l'importance de cette branche dans l'économie du pays et l'économie mondiale. C'est ainsi seulement qu'il sera en mesure de comprendre le sens de son travail, et c'est ainsi seulement qu'il pourra se considérer comme un membre important de son entreprise³⁹.

La connaissance du grand magasin, du commerce de détail, ses fonctions et ses formes, ses avantages, ses inconvénients et sa position dans la vie économique sont les points les plus importants.

Les leçons consacrées aux théories économiques se limiteront à l'essentiel: il ne s'agit pas d'enseigner des connaissances économiques rigoureusement scientifiques, mais de rendre conscientes certaines données et interdépendances que les participants du cours connaissent déjà vaguement: pouvoir d'achat et politique conjoncturelle, offre et demande, valeur et profit.

Les chefs de rayon doivent aussi acquérir les notions juridiques de base avec lesquelles ils ont quotidiennement à faire: droit des contrats, contrat de travail, certaines sections du CCS, droit des personnes et droits réels. Les participants seront initiés en pratique au raisonnement juridique; le chef du cours, par exemple le conseiller juridique du grand magasin, aura clairement en vue l'objectif du cours: non pas former des juristes, mais procurer aux futurs chefs de rayon une formation générale dont les connaissances juridiques ne sont qu'une partie.

Le pédagogue d'économie Abraham repousse l'idée d'une formation politique dans l'entreprise⁴⁰. Il justifie sa position en disant qu'une telle formation revient à violer la sphère privée de l'individu en contraignant sa liberté d'opinion. L'entreprise étant, comme nous l'avons vu, l'un des plus importants piliers de la société⁴¹, toute formation de cadres devrait comporter une discussion sur l'ordre social. Dans le cadre des leçons de droit d'une part sont abordées certaines questions de droit public telles que le droit de l'Etat et le droit pénal. D'autre part, le droit constitutionnel, les partis et les associations sont des éléments indispensables du droit public qui jouent un grand rôle dans la vie commerciale et professionnelle. Il convient aussi, en complément de ces données, de toucher un mot du système économique centralisé et de ses répercussions. La discussion de ces problèmes, à cet échelon de la hiérarchie, renforce l'éthique professionnelle et suscite une attitude positive envers l'employeur; elles servent enfin la défense spirituelle du pays. Il est vrai que la plus grande prudence s'impose. Nul ne doit avoir le sentiment qu'on cherche à forcer ses opi-

39 Jacobi F., *Personalpolitik, heute und morgen*, Dusseldorf/Vienne 1963, p. 114.

40 Abraham Karl, *Wirtschaftspädagogik*, op. cit., p. 176 et ss.

41 voir p. 2.

nions politiques. Au cours d'une discussion aussi libre que possible, chaque participant aura l'occasion de contribuer sans contrainte au déroulement de la leçon en exprimant librement son opinion; la discussion ne doit en aucun cas tourner à l'éloge dithyrambique ou à la condamnation sans appel de la partie adverse, qui pourra au contraire exposer ses arguments avec réalisme. Il est clair que le chef de la discussion doit être maître de la matière pour pouvoir conduire le débat avec compétence.

La position et l'activité du chef de département exigent en outre qu'il reçoive des notions théoriques sur le sens et le but de son travail, et sur la manière dont il s'intègre dans les autres activités de l'entreprise ou de l'extérieur. On évitera ainsi ce phénomène si fréquent dans les grandes entreprises, à savoir l'impression de travailler dans le bleu.

Les méthodes suivantes conviennent à l'enseignement de ce groupe de thèmes: l'enseignement programmé pour les principes généraux du droit et de l'économie d'entreprise, qu'on aura soin d'alterner de temps à autre avec les discussions libres sur les problèmes d'économie politique et sur les questions politiques; la méthode des cas et celle des rôles – ces derniers seront choisis dans l'activité du chef de rayon – pour tout l'ensemble des connaissances dans ce domaine.

3.2.2. Problèmes particuliers concernant l'entreprise

Ces questions concernent d'une part le grand magasin lui-même, sa structure et son histoire; elles n'ont pas d'incidence directe sur l'activité spécifique du candidat. Il s'y ajoute les connaissances relatives aux autres emplois dans l'entreprise, leur fonction, la vie de l'entreprise: ces points sont d'une importance primordiale. La manière traditionnelle, la plus pratique aussi, d'enseigner ces matières est de demander un exposé à chaque chef de division sur son département et ses tâches. L'enseignement programmé convient ici moins bien, car la majeure partie des postes et des méthodes de travail sont en perpétuelle évolution, due à l'introduction de nouveaux produits et aux progrès de la technique et de l'économie.

En revanche, les exposés seront écrits, polycopiés et distribués à l'avance aux participants qui se seront préparés et pourront donc poser des questions; le chef du cours s'assurera à son tour que la matière a été assimilée. Les études de cas et la méthode des rôles permettent ensuite d'appliquer et d'approfondir les connaissances.

Il faut éviter d'insister sur les réalisations de l'entreprise en matière de politique morale ou sociale. Pensant cultiver les relations humaines, le chef de cours est souvent tenté de souligner le sens social dont a fait preuve l'entreprise dans telle ou telle situation. Psychologiquement, ces indications sont déplacées non seulement dans un cours de cadres, mais dans toute réunion qui a pour but la formation de la personnalité. De nos jours, tout employé connaît parfaitement la position du chef d'entreprise en sa qualité d'employeur et de partenaire social. Faire de la propagande sur ce chapitre conduit généralement à des résultats non souhaités.

3.2.3. Connaissances spéciales

Les connaissances spéciales nécessaires aux cadres subalternes ne devraient jamais être enseignées dans des cours réunissant des participants appartenant

tous au même échelon hiérarchique⁴², car seule une partie d'entre eux en a besoin. On peut par exemple diviser la classe en groupes professionnels: technique de vente, conditions d'achat, organisation d'un bureau, etc. On peut aussi former les groupes verticalement, si les mêmes besoins de formation apparaissent à plusieurs niveaux de la hiérarchie. Il est nécessaire enfin de cultiver les connaissances en langues étrangères, non pas en ce qui touche à la grammaire et à la littérature, mais dans des exercices pratiques: conversations (vente et achat), traductions et rédaction de lettres.

La technique de vente doit être le pignon central de la formation; les plus récentes découvertes en matière de motivation des achats, efficacité de la publicité et décoration seront discutées par groupes sous forme d'échanges d'expériences.

3.2.4. Problèmes socio-psychologiques et psychologiques

L'enseignement de *connaissances sur la structure des groupes*, lié à des exercices pratiques (mise sur pied d'un socio-programme du département et analyse de son importance pour le travail du département), est des plus utiles. Il convient également d'aborder l'étude des caractéristiques psychiques de l'homme et la manière dont elles se forment.⁴³

Le point de savoir si l'étude des divers *types humains* doit faire partie de la formation des cadres est controversé: comme les classifications varient selon les auteurs qui tous envisagent l'homme de leur point de vue particulier (Kretschmer, Jung, Spranger, Sheldon, Conrad, Rorschach, Pfahler, Jaensch, Dilthey, etc.), et que dès lors ces diverses théories se complètent, il est exclu de les passer toutes en revue pendant la formation de cadres.

Il se pose de plus le problème suivant: la connaissance des hommes ne s'apprend pas, elle s'acquiert au fil des années par la fréquentation de nos semblables; elle est teintée d'individualisme et de subjectivisme, donc difficilement transmissible à autrui.

Les besoins et instincts fondamentaux de l'homme devraient par contre faire l'objet de discussions approfondies; leur connaissance est utile pour reconnaître les motivations. Elle aide non seulement à conduire les hommes et à imposer son autorité, mais aussi à s'acquitter de toutes les activités pour lesquelles les relations humaines jouent un rôle, par exemple dans l'achat et dans la vente. Les ouvrages spécialisés présentent diverses classifications.

Schönfeld préconise le schéma suivant, qui s'adapte selon lui à la réalité de l'entreprise⁴⁴:

- a) Nutrition et bien-être physique
- b) Développement de la personnalité
- c) Ascension sociale
- d) Occupation, changement et nouvelles expériences
- e) Libération des tensions émotionnelles
- f) Consolidation de la position personnelle
- g) Désir d'être considéré comme un membre de valeur du groupe
- h) Conscience de sa propre valeur
- i) Désir de se sentir membre du groupe

42 cf. p. 132.

43 voir p. 38 et ss.

44 Schönfeld H. M., op. cit., p. 27.

Dans chaque cas, il faut tenir compte des particularités de la personnalité individuelle.

On abordera également les „stéréotypes“ de collaborateurs difficiles, tout en soulignant qu'il n'y a pas de stéréotypes dans la réalité⁴⁵, mais que l'effet conjugué de divers facteurs peut, dans certaines circonstances, se concentrer à tel point sur un individu que l'on attend de lui un comportement déterminé, comportement qu'il a en définitive.

Une bonne méthode consiste à tirer ces stéréotypes de l'expérience des participants, des observations qu'ils ont pu faire sur les manifestations et les caractéristiques des comportements et des qualités apparentes: l'associal, l'égoïste, le tire-au-flanc, le rapporteur, l'individualiste, l'arriviste, le chef complexé, le perpétuel mécontent, le dévoré d'ambition, le flagorneur, etc.

Ces dénominations ne sont justifiées que si le comportement révélateur de ces caractéristiques domine. Il ne faut pas oublier non plus le phénomène de projection, qui consiste à reporter sur autrui ses propres caractéristiques dont on n'a pas conscience. Le chef se tirera souvent d'affaire s'il connaît les antécédents de la personne en question et devine de quoi il en retourne.

L'information dans le cadre de l'entreprise

Chez l'employé qui a l'impression de n'être qu'un rouage interchangeable et quelque peu érodé d'une grande machine, qui pense en outre – de façon d'ailleurs justifiée – que la machine peut tourner sans lui, qui ne voit pas le résultat de son travail, ou seulement sous la forme énigmatique de chiffres et de graphiques, ou encore sous celle de son décompte de salaire, le sens des responsabilités s'amenuisera dans la même proportion que croîtra son impression d'isolement⁴⁶.

Le sens et la portée de cette remarque doivent être discutés par les participants du cours. Les employés bien informés comprennent mieux les choses; les relations entre eux s'en trouvent améliorées et approfondies, au bénéfice du rendement de toute l'entreprise. Le besoin d'être informé prouve que les motifs qui déterminent la manière de travailler ne sont pas uniquement de nature économique, mais que des facteurs psychologiques peuvent être très importants⁴⁷. Selon Feurer, le supérieur qui répond aux conditions suivantes est un transmetteur d'informations idéal⁴⁸:

- a) Connaître la politique de l'entreprise et en reconnaître l'importance, afin d'être en mesure de s'y conformer.
- b) Connaître l'activité des autres départements, afin de pouvoir assurer la transmission horizontale des informations.
- c) Prendre au sérieux l'intérêt des employés à informer.
- d) Être conscient de l'importance de ses actes et de ses idées: ils déterminent d'une part les actes et les idées de la plupart des collaborateurs, d'autre part les informations qu'ils donnent.

45 cf. p. 79.

46 Gehlen A., *Die Seele im technischen Zeitalter*, Hambourg 1957, p. 45.

47 Bräutigam Georg, *Die innerbetriebliche Information*, dans: *Handbuch der Psychologie*, op. cit., p. 539.

48 Feurer W., *Innerbetriebliche Information und Praxis, der Übermittlungsprozeß*, dans: Ackermann A. et alii, *Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe*, Berne 1959, p. 29.

Le droit des collaborateurs à être informés et le devoir d'information des supérieurs agissent puissamment sur l'intérêt aux études, le travail et la collaboration.

La constatation faite par Ulrich⁴⁹ à propos des entreprises suisses vaut spécialement aussi pour les grands magasins: la tendance générale est que les cadres supérieurs reçoivent trop d'informations et les cadres inférieurs, trop peu.

On étudiera les obstacles et les difficultés de l'information, les voies qu'elle suit dans l'organisation spécifique du grand magasin, et surtout les avantages et les inconvénients des divers moyens d'information.

Il ne sera pas possible d'aborder tous les aspects de l'information au sein de l'entreprise. Le chef de cours puisera dans les ouvrages spécialisés tellement de renseignements que cette leçon, par ses effets positifs sur le plaisir au travail et la satisfaction des employés, devrait apporter une efficace contribution à l'aménagement d'un ordre libéral dans l'économie et la société⁵⁰!

3.2.5. Technique de travail du supérieur

Ce thème a lui aussi suscité une floraison d'œuvres scientifiques fondées sur l'économie commerciale, qui cherchent à donner le plus d'efficacité possible au travail des cadres.

Le problème central, celui de la *prise de décision*, doit être traité. En fait, l'art de prendre rapidement la décision juste ne peut pas être ni appris ni enseigné, et malgré tous les exercices il y aura toujours des supérieurs prompts à prendre des décisions et d'autres qui seront timorés, car c'est là en grande partie une question de personnalité.

Le mécanisme de la prise de décision peut être décomposé en ses divers éléments; il devient alors clair et doit être souvent exercé en groupe. Si le futur chef est familiarisé à cette technique par l'habitude, il fera certainement des progrès.

Nous emprunterons à la théorie militaire classique le mécanisme de la prise de décision; il peut être résumé schématiquement comme suit:

Mission	Situation des moyens subordonnés	}	moyens propres	décision
	Milieu ambiant			
	Situation de l'ennemi	}	moyens de l'ennemi	

Le commandant prend sa décision en se fondant sur son appréciation de la situation. Il compare les moyens dont il dispose pour accomplir sa mission aux possibilités de l'ennemi pour l'en empêcher. Chacune des possibilités analysées lui indique avec quelles forces, où et quand il doit agir.

Appliquée aux conditions du grand magasin, cette méthode signifie que le chef, dans le grand magasin, doit analyser ses moyens et possibilités en fonction de sa mission, c'est-à-dire de ses objectifs, ainsi que les difficultés internes qui

49 Ulrich H., Organisatorische Aspekte der innerbetrieblichen Information, dans: Ackermann et alii: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, op. cit., p. 46.

50 Feurer W., op. cit., p. 93.

peuvent l'empêcher de remplir au mieux sa mission. Cette analyse le conduit à prendre une décision en lui indiquant quels moyens il doit engager, comment, quand, éventuellement où.

À elles seules, ces considérations théoriques sont sans valeur pour le futur cadre: c'est leur application aux études de cas et à la méthode des rôles qui lui permettra de s'assimiler cette technique de décision. Comme pour tous les exercices, il faudra prendre garde à progresser graduellement du simple au compliqué.

La maîtrise des cinq tâches classiques du chef – projeter, organiser, donner des ordres, coordonner, contrôler – appartient aussi à la technique de travail du chef.

La *planification et l'organisation* dans l'entreprise sont devenues des branches indépendantes de l'économie commerciale; le but n'est pas d'enseigner aux participants du cours les bases théoriques de ces techniques, mais de les exercer par des exemples pratiques faisant suite à une courte introduction théorique.

La planification horaire et la planification du travail appartiennent à la technique de travail du chef. La *planification horaire*⁵¹ s'étend à une unité de temps. Elle dépend en premier lieu de l'urgence des problèmes à résoudre. Le contrôle de l'emploi du temps indique si le plan a été respecté et permet de répartir encore mieux les problèmes selon leur urgence. Le temps à disposition détermine le programme de travail pour chaque jour, chaque semaine, chaque mois et chaque année. On prendra soin de penser aux imprévus; autrement dit, le plan ne doit pas être trop rigide. Le résultat tangible de la planification horaire sera le contrôle effectif des délais: un agenda chronologique qui permette un contrôle permanent.

La *planification du travail*⁵² est la détermination de la direction et des moyens propres à atteindre un but. La méthodologie de la planification comporte les points suivants:

- a) Le but à atteindre, c'est-à-dire l'objet de la planification; autant que possible, l'étendue de ce but.
- b) La voie à suivre pour atteindre ce but, y compris toutes les alternatives possibles.
- c) Le délai pour atteindre ce but.
- d) Un calcul de rentabilité tenant compte des dépenses et du résultat ainsi que du risque couru, autant que possible.
- e) Les employés qui collaborent à l'exécution de ce plan, le temps qu'ils y mettront et le travail qu'ils y consacreront.
- f) Les obstacles éventuels.
- g) Le meilleur moment probable pour le début de l'exécution.

Il est recommandé en tout cas de rédiger la planification par écrit; mais on aura clairement en vue dès le début que le plan devra être modifié au gré des circonstances, au moment voulu.

La notion d'*organisation* est controversée dans les ouvrages d'économie commerciale. Mais le cours de cadres n'a pas tant à s'occuper de théorie: il doit plutôt en tirer des applications pratiques.

51 cf. Chapuis F., op. cit., p. 22.

52 Schmidt-Karlsruhe, Das erfolgreiche Führen in Technik und Wissenschaft, Dusseldorf 1960, p. 32 et ss.

La présentation et la discussion des principes d'organisation par Mellerowicz⁵³ est utilisable. Citons aussi le manuel d'organisation de Gasser/Ulrich/Bernhard⁵⁴ dont un exemplaire devrait être remis à chaque participant, afin d'en discuter certains chapitres et de les appliquer. Les principes d'organisation tels que les présente Schmidt-Karlsruhe⁵⁵ offrent une autre possibilité; cet auteur distingue l'analyse et la synthèse, la mécanisation, la direction et la réglementation.

Le terme «*coordination*» coiffe divers principes que le candidat doit apprendre à connaître: répartition des tâches, limite des compétences de collaborateurs, délimitation exacte du travail de chacun par rapport à celui des autres, définition exacte des compétences, des responsabilités et des obligations. Les exemples de sentences suivants fournissent d'excellents thèmes pour ces leçons: «Le subordonné a le droit de faire des fautes, mais une fois seulement la même faute», «Par principe, aucun chef ne doit faire ce que l'un de ses collaborateurs peut faire tout aussi bien», ou encore «Les fonctions doivent être réparties et délimitées de telle manière que la collaboration s'ordonne de soi-même»⁵⁶.

La *donnée d'ordres* et le *contrôle* seront traités au paragraphe suivant – comportement et conduite des hommes –, car le succès de ces deux fonctions de chef dépend dans une large mesure de l'état des relations humaines.

A ces aspects fondamentaux de la technique de travail du chef, qui figureront dans tout cours de cadres, s'ajoute une série d'autres sujets, tels que *l'exercice de la parole et de la pensée*, la *lecture rationnelle*, ainsi que des tâches concrètes qui résultent des besoins de formation (cahiers des charges).

3.2.6. Comportement et conduite des hommes

Les sujets traités au paragraphe 3.2.4. sont à la base de la conduite des hommes et devraient donc être vus avant ceux du présent paragraphe. Pédagogiquement, la bonne solution est de revenir plusieurs fois sur les questions déjà étudiées: de fréquentes répétitions font mieux pénétrer les connaissances et facilitent leur application automatique.

Pour s'imposer à ses collaborateurs, il faut jouir de cette autorité non formelle spontanément reconnue à celui qui domine les autres. Cette supériorité résulte de la «personnalité» et, à cet échelon, des capacités professionnelles et des dons de discernement.

On ne peut ni apprendre ni enseigner à s'imposer d'une manière qui *aille de soi*⁵⁷. Certaines indications sur la manière de se comporter aident cependant à s'imposer à ses collaborateurs. De nombreux ouvrages traitent de la conduite des hommes; ils faciliteront au chef de cours la préparation de ses leçons sur ce sujet.

L'exposé de ces questions n'aura d'effet durable que si l'enseignement formel est suivi de discussions, d'applications pratiques et d'échanges d'expériences pendant suffisamment de temps.

53 cf. Mellerowicz, op. cit., p. 135.

54 Gasser/Ulrich/Bernhard, Organisationsbrevier, St-Gall 1960.

55 Schmidt-Karlsruhe, op. cit., p. 124 et ss.

56 Chapuis F., op. cit., p. 36.

57 Nous en avons exposé les raisons aux pages 29 et ss.

Les indications qui suivent ne sont que des exemples relatifs à ces questions; on les complètera au besoin en consultant les ouvrages spécialisés⁵⁸.

a) *Comportement*

Selon Homans, les règles de comportement du chef sont les suivantes⁵⁹:

- a) le chef doit maintenir son rang
- b) le chef doit s'en tenir aux prescriptions de son groupe
- c) le chef doit exercer ses fonctions de chef
- d) Le chef ne doit pas donner d'ordres qui ne seront pas exécutés
- e) Pour donner des ordres, le chef doit utiliser les voies dont il dispose
- f) Le chef n'a pas à s'immiscer dans les affaires sociales de ses subordonnés
- g) Le chef doit éviter de louer ou de blâmer un collaborateur devant les autres
- h) Le chef doit tenir compte de l'ensemble de la situation
- i) Pour maintenir la discipline, le chef doit moins menacer de sanctions que poser les conditions auxquelles le groupe se disciplinera de lui-même
- k) Le chef doit savoir écouter

On peut apprendre ces règles; leur explication et leur application pratique facilitent leur assimilation.

Les signes de comportement extérieur suivants ont en outre une grande influence sur les relations humaines: montrer de l'intérêt pour les collaborateurs et leurs problèmes personnels; savoir écouter; se montrer sûr de soi, souvent féliciter et encourager; montrer qu'on a le sentiment de sa propre valeur⁶⁰.

Nous avons déjà parlé des problèmes que pose l'enseignement de ces recettes, et de leur efficacité⁶¹. En les répétant souvent, en les exerçant, elles pénétreront peut-être dans le subconscient et seront alors spontanément appliquées.

L'élève doit apprendre que les commandements donnés sur un ton militaire incitent à la résistance, et savoir que les nouveaux employés sont en général animés des meilleures intentions de bien faire. L'exécutant doit être amené à désirer par lui-même ce qu'on attend de lui. Le travail ne sera pas simplement remis au collaborateur, mais il lui sera confié, ce qui pré-suppose que le chef lui attache une importance et considère comme un privilège le droit de l'exécuter.

b) *Ordre et discipline*

Le chef doit être conscient de ce que la discipline de travail dépend en grande partie de sa discipline personnelle. Le comportement des collabora-

58 cf. par exemple Schumacher Edgar, *Umgang mit Menschen und Menschenführung*, Frauenfeld 1959. Ackermann Albert, *Der Vorgesetzte*. Laird Donald A., *The Technique of Handling People*, New York, Toronto, Londres 1966. Schmidt-Karlsruhe, op. cit., Chapuis F., op. cit. Les ouvrages suivants parlent de la personnalité: Rempelin H., op. cit.; Allport G. W., op. cit.; Rohrer H., op. cit.; Meili G., op. cit.

59 Homans G., op. cit., p. 394 et ss.

60 Laird Donald A., *Menschenführung im Betrieb*, Rüschlikon-Zürich, 2ème éd., non daté.

61 voir p. 41 et ss.

teurs se modèle tout naturellement sur celui du chef. Il est exclu de vouloir imposer aux autres des règles et des obligations que l'on n'observe pas soi-même.

Le comportement de certains employés (manque de ponctualité, négligence, etc.) peut susciter certaines difficultés, de même que les relations entre employés (rivalités).

Quantité de circonstances imprévues obligent le supérieur à maintenir un bon équilibre et à intervenir pour imposer l'ordre. Le maintien de la discipline et de l'efficacité de son département exige que le chef ne se borne pas à distribuer des éloges, mais élève de temps à autre des critiques ou inflige un blâme. Les méthodes suivantes sont à sa disposition:

- méthode de la vérité sans voiles (critique réaliste, mais intransigente)
- méthode de la pillule dorée (ton calme, apparemment indifférent)
- méthode du hors-d'œuvre (un mot d'éloge avant de passer à la critique)
- critique d'un tiers (critiquer un tiers qui n'est pas employé de l'entreprise et laisser au fautif le soin d'en tirer les conclusions)
- questions constructives (critiquer en questionnant)
- discussion ouverte (discuter le cas à huis-clos et en tirer les conséquences).

Le méthode qui convient le mieux dans un cas donné dépend d'abord du caractère du fautif, mais aussi de la cause, de la gravité et des conséquences de la faute.

c) *Climat de l'entreprise*

Cette notion peut être abordée en démontrant par des exemples pratiques quelles peuvent être les suites d'une mauvaise collaboration: fatigue accrue, risque d'accidents, travail défectueux, augmentation du nombre de malades, rapides changements de personnel dans un département. À ce propos, on répètera au futur chef d'un département de vente les problèmes de la motivation des achats; on lui dira par exemple que la décision du client dépend largement de l'atmosphère qui l'entoure lors de l'achat éventuel, et que donc un mauvais climat fait baisser le chiffre d'affaires du département.⁶²

Le vendeur, qui est par excellence l'homme du contact avec autrui, réagit très vivement au comportement d'un chef brouillon et peu sociable; il en prendra ombrage et des tensions naîtront inmanquablement⁶³.

d) *Accueil de nouveaux collaborateurs*

L'accueil comprend sa préparation, la discussion d'entrée, l'orientation générale, la visite du futur champ d'activité, la description du travail, la présentation des collègues, l'installation à la place de travail. Les problèmes concernant la première impression ressentie par le nouvel employé doivent être discutés à fond avec le futur chef.

Autres sujets à traiter:

e) *Initiation, formation ultérieure et promotion des collaborateurs*

62 Ewert U., *Verkaufspersonal richtig führen*, Munich 1960, p. 73.

63 Ewert U., *op. cit.*, p. 75.

- f) Travail en équipe⁶⁴
- g) Manière de diriger une conférence⁶⁵
- h) Conduite des employés féminins⁶⁶
- i) Jeunes employés⁶⁷
- j) Contrôles⁶⁸

Les ouvrages spécialisés étudient en détail tous les problèmes posés par la conduite des hommes. Pour éviter des répétitions, nous nous bornons à citer les principaux objets à traiter.

Les méthodes applicables sont les suivantes: après une courte introduction théorique (éventuellement programmée), la matière est mise en discussion; suivant les connaissances des participants, la discussion est menée très soupagement au de manière rigide. La méthode des rôles et celle des cas permettent d'approfondir les connaissances acquises, à condition qu'elles soient préparées avec soin pour éviter que ces exercices ne donnent l'impression d'être en dehors de la réalité. Les matières enseignées seront mieux assimilées si les participants doivent résoudre des problèmes individuels, intentionnellement pris dans le champ de leur propre activité, et cela pendant suffisamment de temps.

3.2.7. Développement de la personnalité

Les considérations émises aux pages 37 et suivantes sont à la base de ce groupe de sujets. La «personnalité» isolée n'existe pas: cette notion se rapporte toujours à autrui, aux réalités ou aux activités. Le sujet «développement de la personnalité» n'en est donc pas un: les améliorations que nous proposons ci-dessous doivent toujours être conjuguées à un autre thème.

Il n'y a aucune recette pour développer la personnalité, car les personnalités à améliorer sont au même nombre que les participants du cours. Dans toutes les branches pour lesquelles le comportement a une grande importance, dans toutes les discussions, cas pratiques, rôles joués, chaque participant sera rendu individuellement attentif à l'effet qu'il produit par sa maîtrise de soi, son attitude, son maintien physique, sa mimique, ses gestes, sa façon de parler, etc. On n'oubliera pas non plus que chaque participant doit avoir toujours davantage conscience de soi. En outre, il est utile de soigner son savoir-vivre et son vocabulaire.

Le chef de cours doit se rendre compte qu'aucune personnalité ne peut être changée: tout au plus les dispositions les plus néfastes pourront-elles être atténuées au prix de longs efforts, et les qualités, améliorées par leur constant usage. N'attirer l'attention que sur un aspect à la fois, deux au maximum.

La certitude que nul ne peut devenir parfait ne doit pas conduire à l'idée que tout effort personnel est inutile. Une telle attitude reviendrait à une dérobade. La personnalité ne se développe que grâce à une modelage sans relâche de son comportement sur celui d'un modèle, que dans la perspective d'un idéal⁶⁹.

64 Les ouvrages cités ci-dessous (jusqu'au No. 68) traitent ces sujets à fond: Ackermann A., *Der Vorgesetzte*, op. cit., p. 240.

65 Bleicher K., *Konferenzen, ihre Organisation und Leitung*, Wiesbaden 1960.
Goossens F., *Erfolgreiche Konferenzen und Verhandlungen*, Munich 1964.

66 Ackermann, op. cit., p. 158 et ss.

67 Chapuis F., op. cit., p. 230 et ss.

68 Chapuis F., op. cit., p. 164 et ss.

69 cf. Chapuis, op. cit., p. 254 et ss.

Le chef de cours préparera et traitera tous ces sujets avec beaucoup de soin, car ils touchent à des sphères que personne ne dévoile volontiers. S'il ne se sent pas les dispositions voulues, s'il manque de sûreté, il aura avantage à faire appel à un psychologue expérimenté n'appartenant pas à l'entreprise.

En guise de conclusion, voici dix principes relatifs à la formation de la personnalité que toute leçon devrait observer⁷⁰:

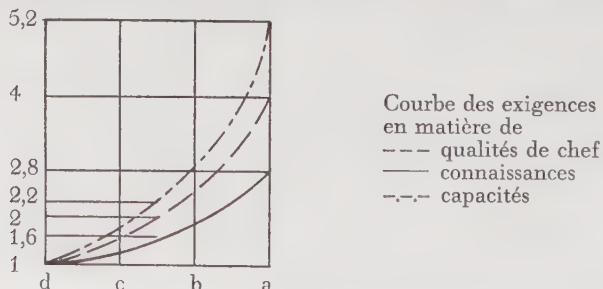
- a) Tout homme a une personnalité qui constitue un tout; aucun aspect de cette personnalité ne peut être modifié indépendamment des autres.
- b) Presque tous les problèmes que l'individu doué d'une forte personnalité doit résoudre concernent ses rapports avec d'autres personnalités.
- c) L'amélioration des relations humaines doit être un objectif important de toute éducation et de toute formation. C'est là une tâche redoutable, car elle touche à l'attitude morale, au comportement et à l'art de conduire les hommes, toutes choses qui sont probablement les plus difficiles à apprendre et à enseigner.
- d) Pour mieux comprendre et connaître autrui, l'essentiel est de se comprendre et de se connaître soi-même. L'analyse de soi-même, l'autocritique et le développement sont les premières conditions du succès dans la conduite des hommes.
- e) Apprendre exige une participation personnelle. C'est l'affaire de chacun de reconnaître s'il a besoin d'une formation complémentaire. L'élève n'apprendra, en fin de compte, que s'il veut vraiment apprendre; tout cela est affaire d'expérience personnelle.
- f) Apprendre avec profit signifie adapter son attitude et son comportement. Cette façon d'apprendre exige la contribution à créer une atmosphère qui laisse du champ pour discuter de ses problèmes personnels. L'autoritarisme trouble cette atmosphère; l'enseignement doctrinaire ne sert à rien dans cette façon d'apprendre.
- g) Les réactions suscitées par les événements et leurs conséquences sont un aspect important de la formation en matière de conduite des hommes.
- h) La clé du contact personnel est l'art de savoir écouter, qui peut être un moyen efficace de modifier la structure d'une personnalité. Seul qui en a fait l'expérience sait combien cet art est difficile et combien il exige de volonté.
- i) L'un des facteurs les plus importants du plaisir à travailler, et de la personnalité de chacun, est son attitude morale face à son supérieur. Les chefs qui arrivent aux meilleurs résultats sont ceux qui accordent la primauté aux problèmes humains et donnent à leurs collaborateurs le sentiment que leur travail est important et qu'ils leur accordent personnellement leur estime.

3.3. Sujets de cours pour les cadres moyens

3.3.1. Généralités

En principe, les divisions seront les mêmes que pour les cadres subalternes. La translation du centre d'intérêt des tâches individuelles au fur et à mesure que

fig. 9



⁷⁰ Spates Thomas G., Was stimmt nicht mit der Ausbildung von Führungskräften dans: Fortschrittliche Betriebsführung No. 15, op. cit., 1965, p. 5.

l'on monte l'échelle hiérarchique exige une autre sélection des sujets et l'approfondissement de certains d'entre eux.

Fassbender constate que plus la position hiérarchique est élevée, plus les capacités prennent d'importance par rapport aux connaissances⁷¹:

Puisque les exigences croissent de pair avec la position dans la hiérarchie, il faudra que la formation soit plus intensive. Cette exigence devrait être satisfaite bien que l'expérience prouve qu'il devient toujours plus difficile, en remontant l'échelle hiérarchique, de détourner longuement un cadre de ses activités ordinaires.

La nature différente des exigences impose un choix différent des sujets: la formation mettra toujours plus l'accent sur les capacités. Les exercices pratiques, les études de cas, la méthode des rôles et les jeux programmés auront la priorité. Il est vrai que les connaissances continuent à jouer un rôle important, et spécialement les connaissances économiques. Mais le cadre moyen peut sans autre acquérir par lui-même ces connaissances. L'important est seulement de lui indiquer les ouvrages spécialisés et de les mettre à sa disposition.

3.3.2. Connaissances générales

Ce que nous avons dit plus haut reste valable: si le point de vue embrasse un plus vaste horizon, les connaissances générales devront elles aussi s'élargir. Les fondements économiques, sociaux et juridiques de la vie des affaires seront traités non pas sous la forme d'un enseignement scolaire, mais en appliquant les méthodes pratiques.

3.3.3. Problèmes particuliers de l'économie d'entreprise et connaissances spéciales

A cet échelon, les connaissances professionnelles ne demandent plus à être exercées. Il suffira d'annoncer les innovations introduites dans le grand magasin et de préciser la position des cadres moyens dans l'organisation de l'entreprise, ce qui permettra en même temps de toujours mieux cultiver l'esprit de la maison.

3.3.4. Technique de travail du chef

Les méthodes décrites plus haut serviront à développer l'aptitude à prendre des décisions – en mettant devant les yeux des participants la multiplicité des problèmes de l'entreprise –, et à cultiver certaines capacités telles que l'art de s'exprimer.

3.3.5. Problèmes de comportement et de conduite des hommes

Ces problèmes doivent être repris à tous les échelons en les faisant apparaître systématiquement dans l'étude des cas pratiques. Chaque fois que l'occasion s'en présente, on rappellera les bases théoriques sur lesquelles ils reposent.

La conduite des cadres subalternes mérite qu'on en fasse mention en particulier: la donnée d'ordres a ses propres particularités, et la meilleure méthode est d'en discuter périodiquement, autant que possible à une heure creuse, par

71 cf. Fassbender, op. cit., p. 74

exemple tous les jours à 11 heures du matin. Un cadre ne doit jamais être interrompu au moment où il donne ses instructions.

3.4 *Sujets de cours pour les cadres supérieurs*

Aucun schéma n'est applicable pour les cadres supérieurs: l'exercice de fonctions supérieures est un don qui ne dépend pas de la formation. Inutile par conséquent de s'y arrêter en établissant un plan de formation des cadres. L'essentiel est de trouver de telles personnalités⁷².

Mais les cadres supérieurs doivent néanmoins améliorer eux aussi leur formation, à mesure que leurs responsabilités augmentent, en exerçant leurs connaissances et leur habileté à parler. Le maître fait fonction de catalyseur⁷³. La formation portera sur les points suivants:

- Bases, importance et évolution de la politique d'entreprise.
- Organisation, administration et coordination des affaires de l'entreprise.
- Coordination horizontale et verticale des rapports humains et matériels.
- Responsabilité envers les propriétaires de l'entreprise et les collaborateurs, envers la clientèle et les fournisseurs, et envers la collectivité.
- Reprise des problèmes que pose la conduite des hommes⁷⁴.

4. Participants

Le nombre des participants résulte de la planification des besoins (p. 67) et de la sélection (p. 69). Nous avons déjà vu qu'il faut ajouter aux besoins tels qu'ils ressortent du calcul statistique une marge de sécurité de 15% environ, car tous les candidats ne se maintiendront pas à leur nouvelle place.

Les participants sont choisis en priorité dans l'entreprise; une bonne méthode est de leur faire assumer, pendant le temps de leur instruction formelle (quatre heures de cours par semaine), la fonction d'assistant ou de remplaçant du cadre auquel ils se substitueront après leur formation. Les cadres nouvellement engagés doivent suivre le cours même s'ils ont déjà occupé des fonctions analogues.

Les cadres moyens nouvellement engagés suivront en outre le cours destiné aux cadres qui leur sont subordonnés; il serait souhaitable que les membres de la direction en fassent autant, mais ce vœu est rarement réalisable. Mais du moins les cadres supérieurs recevront-ils la documentation écrite de *tous* les cours suivis par leurs subordonnés.

Le nombre idéal des participants à un séminaire se situe entre 15 et 20. Pour quelques méthodes de formation – groupes de discussion, études de cas –, les participants sont répartis en groupes de travail de cinq ou six membres, les résultats auxquels ils parviennent étant ensuite discutés par l'ensemble du cours.

Ces groupes de formation réuniront uniquement des participants de même rang ou formés en vue du même degré de fonction.

72 Riedel Johannes, Fehler bei der Ausbildung von Führungskräften, op. cit., p. 14.

73 Fassbender, op. cit., p. 81.

74 Selon Planty Carl G. et Freeston J. Thomas, op. cit., p. 66, et Schönfeld H.M., op. cit., p. 88.

Exceptionnellement, les groupes peuvent aussi être formés verticalement, c'est-à-dire comprendre des cadres qui n'ont pas tous le même rang; cette formule est par exemple indiquée dans les cas suivants⁷⁵:

- a) La matière traitée ressortit à des connaissances professionnelles qui intéressent tous les spécialistes de l'entreprise
- b) Discussion et solution de problèmes qui doivent être résolus de manière uniforme dans toute l'entreprise
- c) Lorsque cette méthode permet d'éliminer des difficultés qui touchent seulement une partie de l'entreprise
- d) Si l'expérience des supérieurs facilite l'étude de problèmes que les subordonnés ne placent pas dans leur contexte exact
- e) S'il s'avère nécessaire d'informer les supérieurs des problèmes qui se posent à l'échelon inférieur de la hiérarchie
- f) Si le but est d'améliorer les rapports entre tous les collaborateurs exerçant des fonctions dirigeantes. Le contact humain dans le cadre de la conférence peut dans ce cas atténuer les inconvénients de la dispersion des locaux dont souffrent la plupart des grandes entreprises
- g) Si le but est d'améliorer la transmission verticale des informations.

Les groupes ainsi constitués ne travailleront avec succès que si l'attitude des supérieurs n'empêche pas les subordonnés de s'exprimer librement, faute de quoi la discussion se limiterait à quelques participants de sorte que les questions qui ne se posent qu'aux échelons inférieurs de l'organisation ne seraient pas jetées sur le tapis. Les idées erronées sur les rapports de subordination peuvent aller jusqu'à empêcher tout travail dans le cadre de groupes ainsi formés.

5. Rapporteurs

L'enseignement efficace est l'art de conduire l'élève de l'inconnu au connu, de manière qu'il enregistre les connaissances, les exerce et les grave si bien dans sa mémoire et ses actes qu'il les utilise inconsciemment par leur application quasi quotidienne⁷⁶.

Ce but est réalisable grâce aux méthodes et moyens auxiliaires de formation, qui resteront cependant sans effet si le maître qui les applique est dépourvu des dons pédagogiques élémentaires.

Les *pédagogues de profession* tels que les enseignants des écoles professionnelles sont en mesure, grâce à leur expérience et à leurs capacités, de s'assimiler les connaissances qui concernent spécifiquement le grand magasin et de les enseigner systématiquement. Ils ne conviennent pourtant aux cours de cadres moyens et subalternes que s'ils disposent de suffisamment d'expérience pour parler la même langue que les participants et savoir exposer, en les illustrant d'exemples tirés de la réalité, les problèmes et les facteurs qui déterminent le but propre de l'entreprise. Il est utile, en outre, qu'un responsable qualifié ou le chef du service de la formation assiste aux leçons données par des enseignants venant du dehors, et dirige la discussion⁷⁷.

75 Selon Planty Carl G. et Freeston J. Thomas, op. cit., p. 66, et Schönfeld H. M., op. cit., p. 88.

76 Meyer Lothar, op. cit., p. 117.

77 Fassbender S., Die Weiterbildung mittlerer Führungskräfte, op. cit., p. 39.

Les responsables de la formation au sein de l'entreprise ont besoin des conseils et des enseignements du chef de la formation dans les questions relatives à la pédagogie et à la méthodologie. On peut par exemple les astreindre régulièrement à des conférences de travail. Au reste, le métier de pédagogue ne peut être appris que partiellement, car il repose d'abord sur des qualités personnelles de discernement, d'intuition et de sens des responsabilités.

La condition primordiale est de posséder à fond sa branche d'enseignement et de s'efforcer sans relâche d'accroître ses connaissances dans ce domaine.

Le préparation minutieuse de chaque leçon est une autre condition; l'enseignant ne doit pas avoir de difficultés au sujet de la matière en cours de leçon; il doit pouvoir se concentrer entièrement sur sa manière d'enseigner. Il éveillera l'intérêt des élèves, les incitera à participer activement au cours, les guidera et les aidera, s'occupera de chaque participant individuellement.

Une courte répétition au début de la leçon suivante permettra de s'assurer que chaque participant a assimilé l'essentiel de la matière enseignée à la leçon précédente.

Le chef de la formation doit donner lui-même les cours qui ont trait à la personnalité: comportement, conduite des hommes, technique de travail du chef. Sa propre formation et ses capacités le désignent à cet effet. Il n'est pas nécessaire que des supérieurs vraiment expérimentés assistent à toutes ces leçons, car en pratique il y a autant de bonnes méthodes de travail du chef qu'il a autant de bonnes personnalités de chefs.

S'il est nécessaire de recourir à un spécialiste, appartenant à l'entreprise ou non, pour enseigner certaines branches, on ne s'y résoudra qu'après préparation et discussion approfondie avec le chef de la formation, pour assurer l'unité de doctrine sur ce terrain si difficile.

6. Matériel d'enseignement et moyens auxiliaires

6.1. Documentation écrite

Citons essentiellement: livres, manuels, correspondance, instructions, prescriptions et règlements, rapports et analyses, communications particulières, procès-verbaux, etc.

6.2. Moyens acoustiques⁷⁸

Disques

Usages possibles: instruction et exercices sur la psychologie de vente, ou moyens d'information.

Avantages: conviennent particulièrement bien aux cours de langues et aux leçons de psychologie de vente; n'exigent pas d'appareils de reproduction coûteux.

Inconvénients: leur fragilité. Il est assez difficile de réperer un endroit précis sur un disque. On ne peut pas les regraver ou réimpressionner comme une bande magnétique. Risques de légers dommages (griffures).

⁷⁸ cf. Scheitlin Victor, *Ausbildungstechnik im modernen Unternehmen*, Konrad Verlag, Uetikon am See 1966, p. 118 et ss.

Appareils à dicter

Usages possibles: appareils de prise de son pour l'étude des langues. Microphone à main muni d'interrupteurs permettant d'enclancher, d'enregistrer, de reproduire, de retourner en arrière ou d'avancer. Le son est gravé sur des feuilles ou sur des disques. Enregistrements de conférences, exercices de prononciation, méthode des rôles, technique de l'argumentation, procès-verbaux, de séances de «brainstorming». Possibilité de reporter des exposés d'un enregistreur sur un appareil à dicter, pour faciliter la mise par écrit. Le son peut en tout temps être effacé et le support servir à un nouvel enregistrement. Possibilité de brancher l'appareil sur le téléphone.

Avantages: usages multiples, facilement transportable, maniement aisé. Peut remplacer un enregistreur. Il est plus facile de corriger un texte sur l'appareil à dicter que sur l'enregistreur.

Inconvénients: qualité du son nettement moins bonne que pour l'enregistreur. Durée d'enregistrement sur feuilles ou sur disques beaucoup plus courte que sur bandes magnétiques. Ne convient pas pour enregistrer de la musique.

Enregistreur

Usages possibles: les mêmes que l'appareil à dicter, musique en plus (reproduction fidèle du son). Certains appareils peuvent aussi servir de hauts-parleurs pour retransmettre un enregistrement dans un grand local. Possibilité de brancher l'enregistreur sur la radio.

Avantages: reproduction très fidèle des paroles et de la musique. Convient particulièrement bien aux exercices oratoires et au maniement de l'argumentation.

Inconvénients: effacer une bande magnétique exige bien plus de temps qu'effacer une feuille ou un disque de l'appareil à dicter. La qualité des bandes finit par s'altérer, alors que les feuilles et les disques sont pratiquement inusables.

6.3. Moyens optiques

Tableau noir

Usages possibles: inscription de formules lapidaires, de titres, de mots-clés pour montrer leurs rapports réciproques, esquisses, graphiques illustratifs.

Avantages: permet de faire voir comment on construit le graphique au lieu de le montrer déjà achevé. Le maître doit être bien préparé à travailler au tableau noir. Investissement modéré à long terme. Corrections faciles.

Inconvénients: difficilement transportable, parce que lourd et encombrant. Ecrire au tableau noir prend au maître un certain temps et l'oblige à tourner le dos à l'auditoire. Le tableau noir ne convient pas pour de grandes salles (distance). Exige plus de temps que le tableau FLIP-FLAP ou l'appareil de projection. Risque de tacher les tissus délicats avec des doigts recouverts de craie.

Tableau FLIP-FLAP

Usages possibles: facilement transportable. Peut être posé sur n'importe quelle table. On écrit sur de grandes feuilles fixées au tableau; comme il suffit de

tourner les feuilles, possibilité de beaucoup écrire. Mêmes usages que le tableau noir, mais de plus possibilité de préparer les feuilles à l'avance et de les utiliser au cours de l'exposé.

Avantages: les feuilles peuvent éventuellement être utilisées de nouveau. On peut les faire préparer par un tiers (graphiste). Affichage de symboles préparés à l'avance. Grande capacité, car on peut utiliser presque autant de feuilles qu'on veut. Facilement transportable. Les feuilles peuvent aussi être placées les unes à côté des autres. Pour n'être pas tributaire d'un manuscrit, on peut dessiner un modèle de format très réduit sur un coin de la feuille.

Inconvénients: le dessin ou graphique précède les explications nécessaires. Faible distance d'utilisation. Coûte à la longue davantage qu'un tableau noir.

Tableau de fixation

Usages possibles: le tableau est recouvert d'un épais tissu de coton sur lequel il suffit de poser les éléments pour obtenir des effets plastiques soignés, même en couleurs! Mêmes usages que le tableau noir et le tableau FLIP-FLAP, mais préparation à l'avance.

Avantages: effet plastique, emploi des couleurs, maniement très facile. Convient bien pour faire répéter (les élèves peuvent dresser eux-mêmes le résumé de la leçon). Rien n'est oublié; on peut procéder à des regroupements et substitutions. Facilement transportable; peut être aisément photographié. Combinaison avec un tableau coulissant ou un tableau FLIP-FLAP. Pas de perte de temps. Permet aussi de fixer des textes et des symboles, et surtout de développer progressivement le cours en complétant les figures au fur et à mesure.

Inconvénients: la préparation demande du temps. Risques d'intervertir des signes ou des mots, ou d'en perdre. Les éléments fixés peuvent éventuellement se détacher et tomber.

Tableau magnétique

Usages possibles: sur une surface magnétique, on fixe des éléments dont la combinaison donne des figures, des équations ou des symboles. On peut aussi représenter de cette manière le clavier d'une machine à écrire. Utilisable pour exercer la technique et la psychologie de vente, ou pour donner des explications à la clientèle, etc.

Avantages: représentation optique de systèmes, de principes, d'équations, etc. sur un petit espace en utilisant la force magnétique. Les représentations sont construites progressivement.

Inconvénients: les éléments spéciaux sont assez chers.

Modèles et échantillons

Usages possibles: reproduction de l'original en format réduit ou agrandi. Représentations de parties de travaux. Agrandissement de pièces pour s'exercer à leur maniement, pour les montrer en exposition ou les photographier.

Avantages: parlent à l'oeil, facilement maniables. Système des boîtes de construction. Permettent de discuter des améliorations possibles et de s'exercer facilement au maniement.

Inconvénients: relativement chers.

Tableau de verre

Usages possibles: analogues à ceux du tableau noir. On peut glisser entre le verre et le fond sombre de grandes figures (schémas, dessins techniques, plans) et indiquer les dénominations sur le verre ou compléter certaines parties. La surface du verre est légèrement dépolie et permet d'écrire à la craie blanche ou de couleur.

Avantages: possibilité d'utiliser toujours les mêmes éléments pour exercer les élèves. Les mots, désignations et symboles dessinés sur le verre s'effacent facilement avec une éponge humide.

Inconvénients: format rigide. Le tout pèse assez lourd.

Appareil d'enseignement sans bande pour le son

Usages possibles: conformément au programme d'enseignement, la matière est présentée en petites tranches dont le dosage répond aux exigences pédagogiques et qui conduisent au but lentement, mais sûrement. L'étape suivante ne peut normalement être amorcée que si l'élève a répondu juste aux questions qui précèdent. L'appareil est muni d'un projecteur qui reproduit les questions et les réponses à choix; il s'enclanche lorsque l'élève presse le bouton qui convient.

Avantages: décharge le maître. L'enseignement est mené systématiquement. L'élève a l'illusion de participer activement, ce qui l'encourage à apprendre, et il apprend au rythme qui lui convient. L'appareil convient à l'enseignement individuel et à l'enseignement par groupe.

Inconvénients: méthode impersonnelle, qui ne peut donc être utilisée qu'en la combinant avec une autre.

Projecteur universel

Usages possibles: permet de projeter tous les manuscrits, documents, graphiques, chablon de plexiglas, objets, etc.

Avantages: moyen très personnel. Permet aussi de projeter des textes au fur et à mesure qu'on les écrit, ou des dessins au moment où on les exécute. Utilisable dans un local non obscurci. Agrandissements jusqu'à 8 x 8 m. La documentation est réalisable à bon compte par photocopie. Possibilité de revenir en arrière ou d'avancer. On peut glisser dans l'appareil une seule feuille ou tout un volume. Superposition de plusieurs feuilles. Permet d'écrire en couleurs (feutres, nylons, plumes à encre spéciale).

Inconvénients: prix relativement élevé. Transport compliqué (sauf les modèles transportables).

View-Master

Usages possibles: exercices individuels de technique et de psychologie des ventes, en combinaison avec un enregistreur. Moyen d'informer la clientèle.

Avantages: facilement transportable. Ne dépend pas d'un projecteur.

Inconvénients: les images sont chères. Il faut de grandes séries. Ne convient pas à la formation de groupe. Longs délais de livraison des images dont certaines risquent d'être démodées.

Epidiascope et épiscopes

Usages possibles: les mêmes que pour les diapositifs, mais en combinaison avec la projection de textes qu'il n'est pas nécessaire de préparer spécialement comme pour le projecteur universel.

Avantages: permet de projeter directement des coupures de journaux, des livres, des formulaires, etc. ainsi que des diapositifs.

Inconvénients: volumineux, cher, chauffe le papier en cas de projection prolongée. L'épiscopes ne permet pas de projeter des diapositifs.

Appareil de projection pour diapositifs

Usages possibles: formation individuelle et de groupe. Approfondissement des connaissances professionnelles, exercice de la psychologie de vente, étude de cas, utilisations multiples.

Avantages: possibilité de compléter et de remplacer, matériel projeté relativement bon marché. Permet de montrer des détails. Grandes images en couleurs. Combinaison avec des dessins animés. Installation et maniement simples. Interruptions pour permettre une discussion. Faible usure, pas d'entretien, longue durée.

Inconvénients: risque d'intervertir des images, d'en perdre ou d'en casser. Encombrement et poids beaucoup plus grands que pour un «slide». Recherche aléatoire de certaines images. Troubles dus à l'anneau de Newton.

6.4. Moyens audio-visuels

Projecteur de bandes illustrées (pour films Slide)

Usages possibles: les mêmes que pour l'appareil à diapositifs.

Avantages: faible encombrement. Avantages du projecteur à diapositifs, combinaison possible avec le son.

Inconvénients: difficultés à remplacer les images, usure plus grande que celle du projecteur à diapositifs.

Projecteur de films 16 m/m (plus rarement, 8 ou 35 m/m)

Usages possibles: les mêmes que ci-dessus, mais surtout pour la projection d'images animées accompagnées d'un commentaire.

Avantages: résultent des possibilités d'application. Pouvoir de fascination plus grand que celui des images fixes. Plus proche de la réalité. Ressources du trucage.

Inconvénients: interruptions moins aisées. Trop cher pour les petites entreprises. Appareillage et maniement compliqués. Exige un entretien, s'use et se détériore.

Appareil d'enseignement avec bande de son

Usages possibles: un film animé ou une bande illustrée donnent des instructions optiques pendant qu'un texte d'accompagnement se fait entendre en synchronisation. Cette méthode permet de donner toutes les instructions imaginables, et même d'exercer les langues étrangères.

Avantages: les instructions restent toujours les mêmes, sont indépendantes de la compétence et de l'humeur du maître. Effet renforcé par la combinaison du

son et de l'image. Possibilité d'introduire des questions et de glisser des problèmes à résoudre.

Inconvénients: aucun inconvénient notable.

Cours de formation Kell

Usages possibles: le cours Kell permet d'exercer de façon moderne la psychologie de vente. Il est constitué par des disques et par des mémo-tableaux que l'on montre simultanément pour faire assimiler la matière. Convient pour des cours de représentants ou de vendeurs. Permet d'approfondir la matière en fonction des besoins.

Avantages: les règles pénètrent mieux par la combinaison des éléments optiques et acoustiques. Moyen moderne qui éveille fortement l'attention des élèves. Les mémo-tableaux permettent de répéter la matière.

Inconvénients: aucun inconvénient notable.

Théâtres de marionnettes et théâtres de vente

Usages possibles: ces deux moyens ont été récemment introduits pour former les vendeurs et vendeuse. Ils conviennent à de grands auditoires, spécialement le théâtre de vente. Il est important d'y jouer avec humour.

Avantages: le personnel de vente se sent personnellement concerné et participe à la représentation. Alternance de l'humour et du sérieux. Un esprit positif se dégage du tout. Certaines règles s'ancrent profondément dans la conscience et dans le subconscient. La matière est enseignée de façon vivante, sans la sécheresse d'un cours professé ex cathedra.

Inconvénients: moyen typique de l'enseignement collectif, qui ne convient pas pour s'occuper de chaque élève individuellement.

7. Date, durée et périodicité des cours

La *date* d'un cours de formation dépend des besoins de formation, mais aussi des besoins de l'entreprise quant au déroulement du travail normal. Les cours n'auront jamais lieu en période de pointe (samedis, mois de décembre, soldes), surtout pas pour les cadres.

La *durée* d'un cours dépend des facteurs dont nous avons parlé jusqu'ici, mais aussi de la fréquence et de la périodicité des divers cycles de formation. Ils ne se suivront pas immédiatement, mais à certains intervalles, par exemple un demi-jour par semaine. Le grand magasin ne sera ainsi pas trop gêné par les fréquentes absences de collaborateurs, et il y aura suffisamment de temps entre les leçons pour permettre aux élèves de travailler la matière enseignée; on sait par expérience qu'elle n'est assimilée qu'après avoir été mise en pratique suffisamment longtemps. Si le cours a lieu à un demi-jour qui convient bien (par exemple le vendredi matin, où l'activité de vente est relativement calme), et qu'il est supprimé en période de pointe et pendant les vacances, il durera environ deux ans, ce qui nous donne un total de quelque 320 leçons (80 demi-jours à 4 leçons chacun). Le début du cours dépend des besoins de formation: tous les deux ou trois ans.

La répartition des branches dépend également des besoins de formation concrets du grand magasin et de ses cadres.

Le *séminaire I* (cadres subalternes) pourra par exemple présenter la répartition suivante:

- Connaissances générales	40 leçons
- Connaissances spéciales concernant l'entreprise	30 leçons
- Connaissances spéciales	20 leçons
- Problèmes socio-psychologiques et psychologiques	50 leçons
- Technique de travail du chef	50 leçons
- Comportement et conduite des hommes	50 leçons
- Exercices pratiques sur plusieurs thèmes ou sur tous à la fois	50 leçons
- Répétition générale, échanges d'expériences, divers	30 leçons
	<u>320 leçons</u>

Le *séminaire II* (cadres moyens) accorde davantage de place aux exercices pratiques, dont certains se déroulent aussi pendant l'enseignement des branches spéciales.

- Connaissances générales	40 leçons
- Connaissances spéciales concernant l'entreprise	30 leçons
- Problèmes socio-psychologiques et psychologiques	20 leçons
- Technique de travail / comportement / conduite des hommes	50 leçons
- Exercices combinés	100 leçons
- Répétition générale, discussion, divers (visites de centres de production)	80 leçons
	<u>320 leçons</u>

Pour le *séminaire III* (cadres supérieurs), la matière et la manière dont elle est répartie dépend des personnalités réunies et de leurs besoins de formation⁷⁹. L'idéal serait que ce cours ait la même durée que les autres. La méthode SKU⁸⁰ est celle que l'on peut le mieux recommander pour fixer la durée du cours et sa composition. Diverses entreprises mettent sur pied de tels cours avec beaucoup de succès, à l'occasion d'un week-end prolongé, dans un cadre qui s'y prête, à la campagne par exemple.

Il est évident que chaque cours prend du temps; certaines méthodes (enseignement programmé) permettent de la réduire. Ce temps est d'ailleurs plus que compensé par les objectifs atteints, si le cours est soigneusement préparé et dirigé.

8. Lieu du cours

La meilleure solution est que le grand magasin dispose d'un bâtiment spécial comme centre de formation. Le fait que le cours se déroule ailleurs que dans l'entreprise présente un avantage du point de vue pédagogique: un cadre différent modifie l'attitude psychique des participants qui deviennent plus réceptifs. Des facteurs de trouble sont ainsi éliminés.

On économise les frais en aménageant des salles de classe dans le bâtiment administratif; cette solution évite aussi des pertes de temps (chemin du lieu de travail au centre de formation).

79 cf. Riedel Johannes, Fehler bei der Ausbildung von Führungskräften, op. cit., p. 14.

80 Schweiz. Kurse für Unternehmerprüfung, voir p. 58.

9. Le séminaire des chefs

9.1. *Notion*

Chaque grand magasin devrait disposer, pour la formation formelle de ses employés, d'un séminaire propre à l'entreprise. Nous entendons par là une installation où se tiennent régulièrement des réunions qui ont pour objet la formation et le perfectionnement des employés⁸¹: l'école de l'entreprise.

C'est là que se tiennent les cours destinés à toutes les catégories d'employés, qu'ils soient exécutants (cours de vendeurs par exemple) ou cadres de tous échelons, là que se déroulent les cours de futurs cadres et que sont discutées les questions de formation.

9.2. *Organisation externe*

Le séminaire d'entreprise ne revêt habituellement aucune forme juridique particulière: il permet simplement au service de la formation d'exercer son activité. Son chef suprême est le directeur de la formation, qui peut toutefois déléguer une partie de ses compétences, par exemple la direction d'un cours, à son assistant ou à un autre collaborateur qualifié.

La forme juridique de l'association ou de la fondation serait concevable: des considérations de politique d'entreprise en dicteront l'opportunité. Ces formes juridiques entrent aussi en ligne de compte lorsque plusieurs grands magasins ou d'autres entreprises encore collaborent afin de pourvoir en commun à la formation de leurs employés, au plus grand bénéfice de la rationalisation. Mais même dans ce cas, le grand magasin ne peut pas renoncer entièrement à avoir son propre centre de formation, car toute une série de cours concernant les connaissances spécifiques de l'entreprise restent nécessaires (cours d'introduction, organisation de l'entreprise, histoire du grand magasin).

9.3. *Organisation interne*

Par organisation interne d'un séminaire de collaborateurs, on entend le déroulement du travail et la coordination de tous les facteurs qui le déterminent, à l'intérieur d'un cadre délimité par l'organisation externe⁸². Ces facteurs sont: Méthodes de formation, matières enseignées, nombre de participants, rapporteurs, documentations, moyens auxiliaires, début, durée et périodicité des cours, locaux, chef de cours, objectifs.

9.4. *Déroulement du séminaire des chefs*

Le schéma morphologique⁸³ sert de fondement à l'établissement du programme de cours.

Nous avons dit aux chapitres précédents quels sont les éléments possibles d'un cours formel; il s'agit maintenant d'en tirer ceux qui conviennent, de les doser avec doigté pour organiser le cours. Autrement dit: à l'analyse des moyens succède la synthèse des éléments qui conviennent à l'établissement du programme formel du cours⁸⁴.

81 cf. Scharwat Karl-August, *Begriff, Aufgaben und Organisation von Mitarbeiterseminarien*, thèse Cologne 1965, p. 13.

82 cf. Scharwat Karl-August, *op. cit.*, p. 20.

83 voir p. 96 et annexe V.

84 voir annexe VI.

Le programme ne doit pas être établi de façon définitive: avant chaque cours, chacun de ses éléments sera reconsidéré quant à sa nécessité et à sa valeur. Chaque cours fait moisson d'expériences qui seront utilisées pour le prochain cours. Tous les éléments, mais surtout les matières enseignées et les méthodes, doivent être adaptés à l'évolution du grand magasin.

Au sujet de l'ordre de succession et de la coordination des sujets, on remarquera ce qui suit: les discussions et autres exercices analogues sur un groupe de connaissances déterminées ne dépasseront pas le cadre d'une leçon (1 heure), et une pause de 5 à 10 minutes doit être aménagée après chaque heure pour éviter une baisse de la concentration. Les études de cas, les jeux programmés et autres exercices semblables peuvent en revanche s'étendre à toute une matinée, entrecoupée d'une pause.

Les leçons dont l'objet est d'enseigner des connaissances seront placées au début du cours, les exercices plutôt vers la fin, tout en observant qu'une alternance fait diversion et offre donc un avantage du point de vue pédagogique. L'ordre sera le même au cours de la matinée, car le degré d'attention et la réceptivité sont meilleurs au début.

Il est bon de prévoir de temps à autre une heure de discussion générale, qui permettra aux participants de poser toutes les questions et de s'exprimer sur tous les sujets d'actualité qui les intéressent.

Le cours est ouvert par un membre de la direction, qui soulignera dans son allocution de bienvenue la signification du cours et la position des participants dans leurs nouvelles fonctions. Il est en outre souhaitable qu'un membre de la direction, à tour de rôle si possible, assiste périodiquement au cours et y participe non pas pour le contrôler, mais pour apprendre à connaître les futurs cadres et montrer que les instances supérieures s'intéressent à la formation⁸⁵. Il est vrai que suivant les circonstances, la présence d'un cadre supérieur peut paralyser la bonne marche de l'enseignement.

L'entretien personnel est un élément important du séminaire des chefs. Les remarques faites plus haut s'appliquent aussi à d'autres entretiens tels que la remise des qualifications personnelles, la critique, les entretiens qui précèdent un engagement ou au cours desquels on signifie son congé à un employé, etc.

Avant le début du cours, le chef de la formation s'entretient avec chaque participant; il récidive périodiquement pendant le cours, lors de la remise des qualifications et à la fin du cours. Son intuition et ses dons de discernement devraient lui permettre à ces occasions d'entrer en contact avec chaque participant et de gagner sa confiance. Les difficultés de nature personnelle – que ce soit dans le cadre de l'entreprise ou au cours – peuvent souvent être aplanies en mettant le doigt sur des préjugés, des erreurs ou de fausses attitudes. L'expérience prouve que l'entretien personnel conduit à de bons résultats dont l'ampleur dépend du sens de la diplomatie et de la personnalité du supérieur. Il ne devrait jamais arriver – c'est hélas trop souvent le cas dans l'ensemble du personnel – que par paresse, on parle selon les désirs du subordonné et lui donne toujours raison. Sur le moment, le collaborateur retournera au travail ou au cours très satisfait de l'entretien, mais on ne lui aura été en définitive d'aucun secours: la situation n'aura fait qu'empirer. On voit à nouveau ici

⁸⁵ voir p. 89.

combien est importante la personne du chef de la formation! Si le service de formation, qui se substitue pendant la durée du cours à la direction de l'entreprise à l'égard des participants, jouit d'une mauvaise réputation dans l'entreprise, c'est tout le climat de la maison qui en souffrira.

Les règles suivantes seront observées au cours des entretiens personnels⁸⁶:

- a) Le supérieur doit écouter l'employé avec calme et bienveillance, mais sans se dépouiller de son sens critique.
- b) Il ne fera pas d'autoritarisme.
- c) Il évitera à tout prix de donner des conseils ou enseignements moraux.
- d) Il ne se perdra pas en argumentations spécieuses.
- e) Il devrait se borner à parler et à questionner pour
 1. aider l'employé à s'exprimer
 2. le libérer des craintes et des soucis qui peuvent affecter son comportement à l'égard du supérieur
 3. le libérer des craintes et des soucis qui peuvent l'empêcher de parler
 4. guider l'entretien sur un point qui a été omis ou insuffisamment discuté
 5. parler des préventions, s'il paraît utile de le faire.

Ces règles sont importantes, mais leur simple application ne remplace pas la personnalité de la «Counselor-Personality».

La consultation d'un psychiatre représente un pas de plus, par exemple pour éliminer des complexes. Mais il faudra peser le pour et le contre avant de s'y résoudre. Lorsqu'un excellent candidat dispose de toutes les qualités souhaitables, mais qu'il est gêné par des complexes, lequel des membres de l'entreprise est compétent pour décider qu'un psychiatre doit être consulté et que son intervention servira à quelque chose?

Nous avons déjà dit un mot des qualifications données pendant le cours. Chaque maître, chaque directeur d'exercices et de discussions a l'obligation de décerner périodiquement des notes. Ces notes s'appliqueront à l'enseignement oral, aux répétitions écrites et aux exercices, de sorte qu'à la fin du cours, chaque participant en ait reçu 30 à 50 qui permettront de porter un jugement d'ensemble relativement objectif. En principe, les remarques faites à propos de la qualification professionnelle⁸⁷ s'appliquent ici également.

On organisera à intervalles réguliers, par exemple tous les trimestres, des conférences de maîtres qui auront les sujets de discussion suivants⁸⁸:

a) *Information sur*

- le plan de cours
- les programmes d'enseignement
- le choix des matières
- la définition des sujets
- le cercle des participants
- les innovations dans les divers secteurs importants pour la formation

b) *Echanges de constatations sur*

- la présence aux cours

86 Roethlisberger F. J. et Dickson William J., *Management and the Worker*, 11ème édition, Boston 1954, p. 287, cité par Schönfeld, op. cit., p. 104.

87 voir p. 69.

88 cf. Meyer Lothar, op. cit., p. 119.

- la participation active
- les succès remportés

Il convient aussi d'organiser des séminaires de maîtres consacrés aux méthodes pédagogiques:

- méthode d'enseignement
- moyens auxiliaires
- appréciation du travail des participants et de leur personnalité

Le règlement du cours doit être soigneusement élaboré et exécuté, tous les participants doivent en avoir connaissance: contrôle des présences, contrôle du plan de cours, remise de rapports. Le déroulement formel doit lui aussi avoir été réglé dans ses moindres détails. Une mauvaise accoustique, le manque de craie ou de places assises donnent une première impression pouvant se traduire par des préjugés qui subsisteront pendant toute la durée du cours.

On trouvera en annexe VI⁸⁹ deux exemples de programmes des cours. Ils ne peuvent pas être appliqués sans autre au grand magasin, car chaque entreprise et chaque groupe de participants ont des besoins de formation spécifiques dont dépendent l'organisation du séminaire des chefs, chacun de ses éléments, leur dosage et surtout leur coordination. Il serait dès lors plus nuisible qu'utile d'adopter un programme tout préparé⁹⁰. La même remarque vaut pour les programmes individuels de formation⁹¹.

Aucun exemple ne peut être donné pour les programmes de cours et de formation individuelle à l'échelon des cadres supérieurs: chaque programme sera établi entièrement en fonction de leurs personnalités individuelles et de leurs besoins de formation, même si une telle constatation répugne à l'esprit systématique moderne⁹²!

9.5. *Frais de formation*

a	a = moyens auxiliaires (documentation)
+ b	b = prix des locaux
+ c	c = frais d'administration généraux
+ d	d = salaires des employés du service de formation
+ e	e = frais de formation de ces employés
= f	f = frais généraux du service de formation
	g = somme des leçons données
f : g = h	h = frais généraux de chaque leçon
	i = nombre de leçons par séminaire (cours)
h · i = k	k = frais généraux du séminaire (cours)
	l = frais spéciaux pour certains cours (honoraires de conférenciers, frais de déplacement, location de films, appareils, etc.)
k	
+ l	
= m	m = coût du cours
	n = nombre de participants
	o = coût par participant
m : n = o	p = frais pour les heures de travail supprimées
o	q = coût de formation par participant au séminaire des chefs
+ p	
= q	

89 voir p. 160.

90 cf. Urwick L., op. cit.

91 voir p. 146 et ss.

92 cf. Riedel J., op. cit., p. 14.

Si un employé quitte l'entreprise après avoir suivi un cours de formation, c'est à lui d'en supporter les frais. Avant le début du cours, on fixera par contrat que:

- si l'employé donne son congé au cours de la première année après la fin du cours, il doit rembourser tous les frais
- s'il donne son congé pendant la deuxième année après la fin du cours, il devra rembourser les $\frac{2}{3}$ des frais
- s'il donne son congé pendant la troisième année après la fin du cours, il devra rembourser $\frac{1}{3}$ des frais.

9.6. *Contrôle des résultats*

Le contrôle aussi exact que possible des résultats d'un cours est nécessaire non seulement pour pouvoir apprécier les qualifications acquises par les participants, mais aussi pour se rendre compte si les frais engagés sont justifiés, et pour recueillir des informations qui permettront de mieux organiser les cours suivants⁹³.

Le contrôle des progrès des participants se fait au moyen des examens dont nous avons parlé plus haut. Il est très difficile de contrôler le succès de l'ensemble du cours, car il est déterminé par des impondérables de nature psychologique, en grande partie du moins. Le problème est le même que lorsqu'il s'agit de mesurer l'efficacité d'une campagne de publicité, à cette différence près que la nécessité et l'utilité des frais souvent considérables engagés pour la propagande ne sont depuis longtemps plus mises en doute⁹⁴.

Les moyens suivants permettent de contrôler le succès des cours de formation, mais ils sont loin d'être absolus⁹⁵:

- a) Amélioration dans la marche des affaires de l'entreprise, pour autant qu'elle soit imputable à la formation.
- b) Enquêtes auprès des supérieurs des participants, au plus tôt un semestre après la fin du cours.
- c) Enquêtes auprès des participants au moyen de questionnaires. Pour que les points négatifs soient eux aussi rapportés, ces questionnaires seront anonymes.
- d) Résultats des exercices pratiques effectués pendant le cours.
- e) Rapports sur la manière dont les problèmes posés par les supérieurs après la fin du cours auront été résolus.
- f) La façon de participer aux rapports et conférences et de formuler les qualifications, propositions, requêtes, etc.
- g) Changements dans l'atmosphère du département, pour autant qu'ils soient mesurables au nombre des congédiements, des absences et des plaintes de collaborateurs.
- h) Augmentation du chiffre d'affaires dans les départements en question.

93 Riedel Johannes, Fehler bei der Ausbildung von Führungskräften, op. cit., p. 32.

94 Feuerer W., Kaderschulung in der Unternehmung, op. cit., p. 22.

95 cf. Feuerer W., op. cit., p. 22 et ss.; Schönfeld, op. cit., p. 114 et ss.; Pfaehler A. W., op. cit., pp. 96 et 97; Ulrich/Staerke, op. cit., p. 62.

VIII. Programme de formation individuelle

Après avoir dit quelles sont les mesures de formation concevables, voyons comment, en fonction des besoins de formation, sélectionner les mesures adéquates à l'établissement du programme de formation d'un futur cadre pris individuellement.

A. Durand est premier vendeur au département confection messieurs; il est prévu qu'il deviendra chef du département confection sport dans x années. Son programme de formation sera établi en fonction des besoins de formation, et le schéma morphologique¹ en constituera la base.

Programme de formation pour A. Durand, futur chef de rayon

1. Objectif de la formation

- 1.1. Elargissement de son horizon et de ses connaissances
- 1.2. Approfondissement de ses connaissances professionnelles
- 1.3. Adaptation de ses connaissances et capacités aux fonctions de chef de rayon

2. Mesures de formation; leur organisation

- 2.1. Stage dans le grand magasin Z, Paris, département confection messieurs 1. 5. 66-31. 10. 66
- 2.2. Stage dans le grand magasin W, New York département articles sport 15. 11. 66-15. 4. 67
- 2.3. Mutations dans l'entreprise:
département service clientèle 1. 5. 67-31. 7. 67
vacances 1. 8. 67-22. 8. 67
département ventes par correspondance 23. 8. 67-11. 11. 67
- 2.4. Assistant du chef de rayon
confection sport dès le 12. 11. 67
- 2.5. Etude des ouvrages F, G et H, puis examen par M. G. Ducret, chef des ventes division confection messieurs
- 2.6. Participation au séminaire des chefs I 68/70²

3. Coût

- 3.1. Pendant la durée de sa formation, M. Durant reçoit son plein salaire; accords contractuels tels qu'à la p. 145.
A Paris et à New York, son salaire lui est versé par les grands magasins Z et W, conformément à la convention du 10. 6. 1954
- 3.2. Domiciliation des coûts: les départements dans lesquels travaille M. Durand

4. Contrôle des résultats

- 4.1. Rapports de qualification après chaque phase de la formation
 - 4.2. Rapport du supérieur avant le début de la formation
Rapport du supérieur six mois après les mutations dans l'entreprise.
- Au surplus, les méthodes du séminaire des chefs sont applicables³.

1 voir p. 96 et annexe V.

2 voir annexe VI.

3 voir p. 145.

Programme de formation pour B. Monnard, futur chef des ventes

B. Monnard, chef du département meubles, doit reprendre dans x années la direction de la division aménagement d'intérieur.

1. Objectif de la formation

1.1. Elargissement de son horizon et de ses connaissances

1.2. Adaptation de ses capacités aux fonctions de chef des ventes

2. Organisation des mesures de formation

2.1. Participation au cours de marketing

de l'Institut L. .

1. 5. 66–31 5. 66

2.2. Stage dans le grand magasin W, New York, assistant

du chef du département tapis et tissus d'ameublement 15. 6. 66–15. 10. 66

2.3. Remplaçant du chef des ventes de

la division articles de ménage

dès le 1. 11. 66

3. Coût

Voir ci-dessus

4. Contrôle des résultats

Voir ci-dessus

IX. Conclusions

Dans aucun domaine de l'économie d'entreprise, on ne procède de façon aussi empirique et irrationnelle que dans la formation des cadres. Bien que les pouvoirs publics et les entreprises privées s'efforcent depuis longtemps de remédier à ce mal, les méthodes modernes de la planification systématique sont loin de s'être imposées partout.

Le problème ne se limite pas au cadre de l'entreprise: la promotion des cadres débute à l'école et dans la maison paternelle. Des campagnes d'information devraient rendre les jeunes gens et leurs parents attentifs aux possibilités que peut leur offrir n'importe quelle formation professionnelle; l'orientation professionnelle, solidement organisée par la loi sur la formation professionnelle, est à cet égard d'un secours appréciable.

Les problèmes que nous avons abordés montrent à quel point est importante l'éducation des enfants: la personnalité de l'individu se forme au cours de ses premières années, et de manière si radicale qu'il est extrêmement difficile d'y changer quoi que ce soit par la suite. En d'autres termes, son destin prend forme dès son enfance. Les ouvrages spécialisés traitent à fond les problèmes de l'éducation. Ne serait-il pas conforme au bien commun que les premiers intéressés, à savoir les parents, en profitent davantage, par le canal de campagnes d'information?

Au cours de notre étude, le point de vue de l'entreprise a été analysé sous divers aspects: la sélection, l'engagement, la promotion et la formation des employés doivent reposer sur des bases scientifiques et systématiques, en vue d'obtenir le meilleur résultat à longue échéance. Le danger de suivre la loi du moindre effort est grand en matière de relations humaines¹. La solution la plus économique n'est pas toujours la bonne, surtout pas lorsqu'il s'agit d'organiser la formation dans le cadre d'une entreprise. Les installations et les méthodes bon marché n'ont pas seulement des inconvénients objectivement mesurables: elles déterminent aussi l'attitude des intéressés et peut donc compromettre le succès de la formation, puisqu'il dépend en premier lieu de cette attitude.

Lorsqu'on a décelé la nécessité d'une formation au sein de l'entreprise, il ne suffit pas d'adopter n'importe quelle méthode et de s'y conformer: les mesures sur lesquelles on porte son choix doivent être examinées minutieusement sous tous leurs aspects, en fonction des besoins de formation.

Il en va de même pour les méthodes d'enseignement de la formation formelle: si la majeure partie de ces méthodes reposent encore sur le principe de l'enseignement *ex cathedra*, c'est parce que dans ce domaine aussi règne la loi du moindre effort. Le succès de la formation n'est assuré que si les méthodes choisies obligent les participants à faire un effort personnel, à participer activement à leur propre formation. La science pédagogique est en constante évolution; il appartient aux responsables de l'entreprise de se tenir au courant de ses plus récentes découvertes et de les mettre en pratique.

D'autre part, la formation des cadres ne doit pas faire naître des espoirs démesurés: elle n'est pas une panacée susceptible de pallier d'un coup toutes les in-

1 cf. Hess Paul, *Human Relations und Kaderschulung*, dans: *Ind. Org.*, 25ème année, 1956, p. 49.

suffisances. Il faut reconnaître clairement ses limites: en définissant avec précision ses objectifs, on évitera des désillusions. N'importe quelle personnalité n'a pas nécessairement l'étoffe d'un cadre, ce qui revient à dire que la sélection des cadres est le fondement du succès de la formation.

En suivant et en appliquant systématiquement les principes que nous avons exposés, on accroîtra le rendement du grand magasin et servira les objectifs supérieurs dont nous avons parlé au début, ce qui est plus important encore.

ANNEXE I – carte de relève

Recto

<i>Futur cadre</i> Nom Prénom Adresse	Année de naissance Etat-civil Lieu d'origine
<i>Formation scolaire</i>	<i>Formation spéciale</i>
<i>Activités professionnelles</i>	
	Activité actuelle
<i>Programme de formation</i>	
<i>Objectif à long terme</i>	

Résultats d'observations		
Date	Rapporteur	Remarques

ANNEXE II – carte pour signaler un futur cadre

Grand Magasin XY

Succursale

Date

Annonce de futurs cadres

Les futurs cadres doivent être régulièrement signalés au service du personnel. Entrent en ligne de compte pour la relève les employés remplissant les conditions de l'une des catégories suivantes.

Relève 1: employés qui seront probablement à même de revêtir un jour des fonctions plus élevées, mais dont on ne sait pas encore clairement s'il faut les ranger dans la relève 2 ou la relève 3.

Relève 2: (relève moyenne)

Employés qui paraissent aptes à exercer tôt ou tard une fonction dirigeante, par ex. chef des ventes, chef des achats, chef administratif.

Relève 3: (relève supérieure)

Employés qui, selon toute probabilité, entreront un jour en ligne de compte pour occuper une fonction à l'échelon de la direction.

Candidats à la relève:

Jeunes employés qui se distinguent; ne peuvent pas encore être rangés dans l'une des catégories ci-dessus, mais permettent de penser que leur évolution les conduira dans les rangs des cadres.

L'annonce d'un employé comme candidat à la relève constitue en même temps une proposition pour la poursuite de sa formation dans le cadre du programme de formation.

Marquer d'une croix la catégorie dans laquelle il convient de ranger l'employé annoncé ci-dessous.

Fiche d'annonce

A. Identité

Nom

Profession du père

Prénom

Incorporation militaire

Date de naissance

Grade

Lieu d'origine

Confession

B. Formation scolaire

(Indiquer toutes les écoles fréquentées, y compris les écoles privées, instituts, etc.)

a) Ecole primaire

Lieu

de

à

b) Ecole secondaire

Lieu

de

à

c) Ecole supérieure

Lieu

de

à

Certificat/Diplôme

d) Etudes universitaires

Université/Lieu de à Faculté
Grade académique

e) Autres écoles et cours

(Ecoles professionnelles commerciales, écoles de langues, cours de préparation à l'examen de vendeur, etc.)

Genre de cours Désignation de l'école de à
Certificats d'études/Diplômes

C. Connaissances linguistiques

Langue maternelle

Langues étrangères Séjours à l'étranger de à
Allemand

Français

Anglais

Italien

Espagnol

Indiquer pour chaque langue le degré de connaissance:

*** = très bon

** = bon

* = moyen

D. Activités pratiques

a) Hors du Grand magasin XY

Entreprise/Lieu de à Genre d'activité

b) Dans le Grand magasin XY

Succursale/Département de à Genre d'activité

Fonction actuelle:

Rang:

E. Caractéristiques de la personnalité

a) Aptitudes particulières ou connaissances spéciales

(par ex. entrent, habileté à s'exprimer par écrit, etc.)

b) Comportement personnel, manière d'être, effet personnel produit

F. Avenir professionnel

Peut un jour entrer en ligne de compte comme:

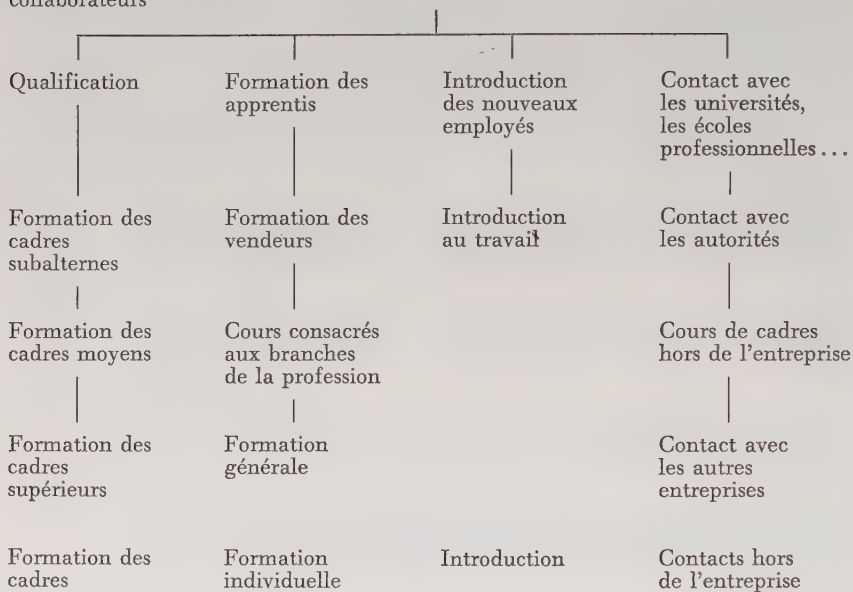
Actuellement déjà prévu comme:

(Signature)

ANNEXE III – Organisation du service de formation

Séminaire des
collaborateurs

CHEF DU SERVICE



voir aussi Schönfeld H. M., op. cit., p. 109.

ANNEXE IV – feuille de recherche des besoins de relève

Grand magasin XY S. A. Groupe d'activités ¹ Période de recherche ²	1ère colonne de- grés de fonction			colonne principale degrés de fonction ³		
1	2	3	4	5	6	7
1. Besoins de relève 1.1. Vacances actuelles 1.2. Postes à créer ⁴ 1.3. Futures vacances pendant la période de recherche 1.3.1. mises à la retraite pendant la période de recherche 1.3.2. vacances probables pour d'autres raisons que l'âge ⁵ 1.3.2.1. Moyenne annuelle jusqu'à présent 1.3.2.2. D'où moyenne pour la période de recherche 1.3.3. Total des futures vacances (1.3.1. + 1.3.2.2.) 1.4. Total des besoins (1.1. + 1.2. + 1.3.3.)	sub.	moyen	sup.	sub.	moyen	sup.
2. Relève potentielle dans l'entreprise 2.1. Collaborateurs déjà prévus pour un avancement 2.2. Collaborateurs à ranger dans la relève potentielle 2.2.1. Employés d'âge moyen dont les chances de développement ne sont pas épuisées 2.2.2. Jeunes employés susceptibles d'avancer en grade 2.2.3. Total des collaborateurs à ranger dans la relève potentielle (2.2.1. + 2.2.2.) 2.3. Effectif total de la relève potentielle dans l'entreprise (2.1. + 2.2.3.)						
3. Relève manquante 3.1. Cadres à engager de l'extérieur ⁶ pour des raisons particulières ⁷ 3.2. Différence entre les besoins et la relève potentielle de l'entreprise (1.4. – 2.3.) 3.3. Total de la relève à engager de l'extérieur – si 3.1. est plus grand que 3.2. ou égal: n'indiquer ici que 3.1. – si 3.1. est plus petit que 3.2., n'indiquer ici que 3.2.						

- 3 Relève subalterne : chef de département.
Relève moyenne : chef des ventes
Relève supérieure : membre de la direction
- Candidats
- 4 Pour autant que l'organisation actuelle et les projets de l'entreprise le laissent prévoir; sinon, faire une estimation généreuse en se fondant sur la tendance jusqu'à ce jour.

Nombre actuel moins nombre il y a 10 ans

10

fois: pourcentage de
cadres dans l'entreprise
fois: nombre d'années de
la période de recherche

- 7 par ex. connaissances et expériences professionnelles qui ne peuvent pas être acquises dans l'entreprise.

cf. Ulrich/Staerke, op. cit. p. 69, 70, d'après un formulaire mis au point par la «Berliner Studiengruppe für Personalfragen».

ANNEXE V – Schéma morphologique pour la détermination des mesures possibles

0 Participants et participation	00 degré hiérarchique	000 cadre supérieur	001 cadre moyen	002 cadre sub-alterne	003 candidat-cadre
	01 Branches par dép.	010 Ventes	011 Achats	012 Administration	013
	02 Occasion particul.	020 Formation courante	021 Formation ultérieure	022 Formation de la relève	023
	03 Participation	030 obligatoire	031 libre à cert. cond.	032 libre	
	04 Forme	040 individuelle	041 collective		
1 Buts génér. de la formation	10	100 Form. ou perfect. dans la branche	101 Form. ou perfect. dans autres branches	102 Conduite du personnel	103 Formation des cadres
2 Matières	20 Con. gén. sur l'entreprise	200 Buts et fondements de l'entreprise	201 Organis. et structure	202 Histoire de l'entreprise	203 Problèmes actuels de l'entreprise
	21 Con. gén.	210 Econ. publ.	211 Droit	212 Econ. com.	213
	22 Connais. spéciales	220 Organ. du bureau	221 Vente	222	223
	23 Techn. de travail du chef	230 Etablir des projets	231 Organiser	232 Engager les collab.	233 Prendre des décisions
	24 Psychologie	240 Théorie des groupes	241 Types humains	242 Besoins vitaux	243
	25 Comportement/Conduite des hommes	250 Donner des ordres	251 Ordre et discipline	252 Blâmes	253 Techn. des conférences
3 Méthode de formation	30 Séminaire des chefs	300 Exposé et discussion	301 Discussion de groupe	302 Etudes de cas	303 Méthode des rôles

	31 Form. hors de l'entre- prise	310 Séminaires Cours Sessions	311 Conférences	312 Groupes d'échange d'expé- riences	313 Visites d'entreprises
	32 Form. en liaison avec une occup. productive	320 Mises au courant par le supérieur	321 Activ. comme remplaçant	322 Activ. comme assistant	323 rotation systém. dans l'entreprise
	33 Form. par conférences	330 Conf. d'entreprise	331 Junior- Board- training	332	333
	34 Etude de documents écrits	340 Ouvrages spécialisés	341 Documents écrits	342 Notices et feuilles de travail	343 Documents programmés
4 Moyens auxiliaires de form.	40	400 Disques	401 Appareil à dicter	402 Enregis- treur	403
5 Enseignants	50	500 supérieur direct	501 chef de la formation	502 de l'exté- rieur	503
6 Organisation dans le temps	60 temps nécessaire	600 x heures	601 x demi- journées	602 x jours	603 x semaines
	61 Période	610 en x jours	611 en x semaines	612 en x mois	613 en x années
	62 Début année	620 1966	621 1967	622 1968	623 1969
	63 Début mois	630 janvier	631 février	632 mars	633 avril
	64 Moment: heures de travail ou temps libre	640 pendant le matin pendant le matin	641 travail après-midi	642 pendant le temps libre	643
	65 fréquence	650 une fois	651 renouv. périod.	652 renouv. selon les besoins	653
	66 Répétition	660 x fois par semaine	661 x fois par mois	662 x fois par an	663

7 Lieu de la formation	70	701 locaux de travail	702 séminaire des chefs	703 hors de l'entreprise	704
8 Frais	80 Montant	800 Total des frais	801 Frais par particip.	802	803
	81 Poste à débiter	810 suivant la nature des frais	811 budget de formation	812 Fonds spécial	813 Parti- cipants
9 Contrôle des résultats	90 Objet du contrôle	900 Trav. des particip. au cours	901 Travail des particip. après le cours	902 Travail des collab. des particip. au cours	903 Travail des enseignants
	91 Moyens de contrôle	910 Interrog. du sup. - av. le cours - ap. le cours - 6 mois ap. le cours	911 Interrog. des partic.	912 Examen des particip.	913

Exemple: Séminaire des chefs H I 1966/68

0 *Participants*

00 Degré hiérarchique	cadres subalternes, candidats cadres
01 Branches par dép.	tous les départements
02 Occasion partic.	Formation de la relève
03 Participation	obligatoire

1 *Buts de la formation*

Formation des cadres	en vue de les former comme chefs de département
----------------------	---

2 *Matières d'enseignement*

- 20 Connaissances générales sur l'entreprise
- 21 Problèmes économiques
- 22 Connaissances spciales
- 23 Technique de travail du chef
- 24 Psychologie
- 25 Conduite des hommes et comportement

3 *Méthodes de formation*

Séminaire des chefs	selon données de chaque instructeur
---------------------	-------------------------------------

4 *Moyens auxiliaires de formation*

Selon données de chaque instructeur

5 *Enseignants*

Selon programme

6 *Organisation dans le temps*

60 Temps nécessaire	80 x 4 heures
61 Pendant deux ans	
62 6 mai 1966 - 6 avril 1968	
63 chaque mardi de 0800 à 1200	

7 *Lieu de formation*

Salle de classe III

8 *Frais*

80 Selon page 145

81 Postes à débiter

les départements auxquels appartiennent
les participants

9 *Contrôle des résultats*

90 Travail dans les départements à reprendre

91 Interrogation des supérieurs des participants avant le début du cours, immédiatement après le cours et 6 mois plus tard

92 Appréciation d'autres données chiffrées sur les divers départements concernés.

*ANNEXE VI – Extrait du programme de travail du séminaire des chefs I
1966/68*

Date 1966	Heure	Sujet	Enseignant
6. 5.	0815-0900	Discussion du programme et de la manière dont il sera suivi	M. F. Dentant, sous- directeur (chef de la formation)
	0900-0945	Le chef et sa position	M. F. Dentand
	0945-1000	Pause	
	1000-1145	Sens et objectif du séminaire des chefs	M. F. Dentand
13. 5.	0815-1000	L'offre et la demande	M. G. Morisot, fondé de pouvoir (compt. générale)
	1000-1015	Pause	
	1015-1145	Droit I: le contrat	M. P. Carrier, fondé de pouvoir (conseiller juridique)
20. 5. ...			

BIBLIOGRAPHIE

I. Livres et séries des publications

- 1 Abraham Karl, Der Betrieb als Erziehungsfaktor. Die funktionale Erziehung durch den modernen wirtschaftlichen Betrieb, 2ème éd. augm., Editions Lambertus, Fribourg/Brisgau 1957
- 2 Abraham Karl, Wirtschaftspädagogik, Ed. Quelle & Meyer, Heidelberg 1960
- 3 Ackermann Albert, Der Vorgesetzte, Kaderschulung, Ed. A. Stutz, Wädenswil 1962
- 4 Adler Alfred, Menschenkenntnis, 6ème éd., Ed. Rascher, Zurich 1954
- 5 Agthe Klaus, Die Förderung von Führungskräften in amerikanischen Unternehmen, dans: Innerbetriebliche Schulung von Führungskräften in USA, RKW, Francfort/Main 1960
- 6 Albrecht Fritz, Dehmel Hans, Löbner Walter, Oelrike R., Kaufmännische Berufserziehung im Betrieb, Wolfenbüttel 1963
- 7 Allport G. W., Persönlichkeit, Stuttgart 1949
- 8 Barnard Chester J., The functions of the executive, Harvard Univ. Press, Cambridge 1950
- 9 Bauer Hellmut, Der Betrieb als Bildungsfaktor, Cologne et Opladen 1958
- 10 Baumgarten, Franziska, Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe, Schriften zur Psychologie der Berufe und der Arbeitswissenschaft, vol. 4, 2ème éd. augm., Ed. Rascher, Zurich 1946
- 11 Becker Carl, Führungskräfte für die Wirtschaft, Düsseldorf, Vienne 1962
- 12 Biäsch Hans, Die Ausbildung und Fortbildung der Führungskräfte, Handbuch der Psychologie, vol. 9, Betriebspsychologie, Göttingen 1961
- 13 Biäsch Hans, Heusser Max, Das Vorgesetzten-Seminar, tiré à part de la publication «Angewandte Psychologie in der Schweiz», Berne et Stuttgart, non daté
- 14 Bleicher K., Konferenzen, ihre Organisation und Leitung, Wiesbaden 1960
- 15 Braunwarth Henry, Die führenden westdeutschen Warenhausgesellschaften, ihre Entwicklung nach dem Kriege und ihre heutigen Probleme, Ed. M. Lassleben, Nuremberg, Kallmünz 1957
- 16 Bräutigam Georg, Die innerbetriebliche Information, dans: Handbuch der Psychologie, vol. 9, Betriebspsychologie, Göttingen 1961
- 17 Briefs Goetz, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Ed. Enke, Stuttgart 1934
- 18 Brown J. A. C., Psychologie der industriellen Leistung, Hambourg 1957
- 19 Capol Marco, Die Qualifikation der Mitarbeiter als ganzheitliches Führungsmittel im industriellen Betrieb, Ed. H. Huber, Berne/Stuttgart 1965
- 20 Carlson Sune, Executive Behavior, Ed. Strömberg, Stockholm 1961
- 21 Casson Herbert N., The Art of Handling People, Ed. Hugl, Berne 1944
- 22 Castner Thilo, Methodik der Erwachsenenbildung, Thèse, Erlangen-Nuremberg 1963
- 23 Cazin Georges, Sagesse du Chef d'Entreprise, Ed. Desclée de Brouwer, Paris 1933
- 24 Chapple D. Eliot, Sayles Leonhard R., Mensch, Arbeit und Organisation, dans: Fortschrittliche Betriebsführung, vol. 8, Sind wir für die Zukunft gerüstet? Berlin, Cologne, Francfort, non daté
- 25 Chapuis F., Leitfaden für Vorgesetzte, Ed. Organisator AG Zurich, Zurich 1961
- 26 Croner Fritz, Soziologie der Angestellten, Cologne, Berlin 1962
- 27 Daenzer Walter, Möglichkeiten und Grenzen der Management-Ausbildung, Betriebswirtschaftl. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1963
- 28 Dahrendorf Ralph, Industrie- und Betriebssoziologie, Ed. W. de Gruyter, Berlin 1965

- 29 Denneberg Erwin, Begriff und Geschichte des Warenhauses, Privatrechtliche Verhältnisse der schweizerischen Warenhäuser, Thèse Berne 1936, Ed. Oprecht, Zurich 1937
- 30 Diemer Alwin, Frenzel Ivo, Philosophie, Ed. Fischer, Francfort 1958
- 31 Dirks Heinz, Die Personalbeurteilung, dans: Handbuch der Psychologie, vol. 9, Betriebspsychologie, Göttingen 1961
- 32 Dirks Heinz, Die Personalbeurteilung im Betrieb, 2ème éd., Düsseldorf 1961
- 33 Dodson R. H. T., La formation des Dirigeants d'Entreprises, Agence Européenne de Productivité de l'OECE, Paris 1956
- 34 Dolch J., Grundbegriffe der pädagogischen Fachsprache, 3ème éd., Sarrebruck 1959
- 35 Eckart-Naupert-Priess-Stark-Schröer, Die schulmäßigen Ausbildungsmöglichkeiten für den Einzelhandel, Ed. Poeschel, Stuttgart 1932
- 36 Edwards J. D., Managernachwuchs, Ausbildung oder Abwerben, Ed. Econ, Düsseldorf
- 37 Ewert U., Verkaufspersonal richtig führen, Ed. Moderne Industrie, Munich 1960
- 38 Fassbender Siegfried, Die Führungskräfte im Unternehmen, Ed. Girardet, Essen 1957
- 39 Fassbender Siegfried, Die Weiterbildung mittlerer Führungskräfte, RKW, Ed. Agenor, Francfort/Main 1962
- 40 Fayol Henri, Allgemeine und industrielle Verwaltung, Zurich 1961
- 41 Feld Friedrich, Berufserziehung, dans: Arbeit und Wissen, édité par Paul Wels, vol. 1, Ed. Beck, Munich 1938
- 42 Feuer W., Kaderschulung in der Unternehmung, dans: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, fascicule 8, Ed. Haupt, Berne, non daté
- 43 Feuer W., Innerbetriebliche Information und Praxis – der Übermittlungsprozeß, dans: Ackermann A. etc.: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, Berne 1959
- 44 Fischbacher F., Service du Personnel, Cours à l'Université de Neuchâtel, semestre d'hiver 1963/64
- 45 Flitner L., Allgemeine Pädagogik, Stuttgart, non daté
- 46 Freud Sigmund, Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse, Œuvres complètes, vol. 11, 3ème éd., Francfort/Main 1940
- 47 Furrer W., Die Farbe in der Persönlichkeitsdiagnostik, Berne et Stuttgart 1953
- 48 Gäfgen B., Die Ausbildung des Unternehmernachwuchses, Essen 1959
- 49 Gasser Christian, Der Mensch im modernen Industriebetrieb, 3ème éd., Westdeutscher Verlag, Cologne et Opladen 1958
- 50 Gasser/Ulrich/Bernard, Organisationsbrevier, St-Gall 1960
- 51 Gehlen A., Die Seele im technischen Zeitalter, Ed. Rowohlt, Hambourg 1957
- 52 Gehlen/Schelsky, Soziologie, 5ème éd., Düsseldorf-Cologne 1964
- 53 Goossens F., Das Handbuch der Personalführung, Ed. «Moderne Industrie», Munich 1955
- 54 Goossens F., Leitende Angestellte richtig führen, Ed. «Moderne Industrie», Munich 1961
- 55 Goossens F., Erfolgreiche Konferenzen und Verhandlungen, Ed. «Moderne Industrie», Munich 1964
- 56 Gordon Robert A. and Hovell James E., Higher Education for Business, Columbia University Press, New York 1959
- 57 Griesshaber Hans, Amerikanische Schulungsmethoden in betrieblicher Menschenführung – eine Darstellung und Kritik, Thèse, Ed. Grosch Heidelberg, Mannheim 1959
- 58 Groothoff Hans, Pädagogik, Ed. Fischer, Francfort/Main 1961
- 59 Groves Harold M., Education and Economic Growth, dans: Perspectives on the Economics of Education, Charles S. Benson, Boston 1963
- 60 Gsell Emil, Betriebswirtschaftslehre, vol. 1, Die kaufmännische Unternehmung, Société Suisse des Employés de Commerce, Zurich 1962
- 61 Gutenberg Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, vol. 1, Die Produktion, 8ème/9ème éd., Ed. Springer, Berlin 1963
- 62 Haas Kenneth, Packer Harry, Preparation and Use of Audio-Visual Aids, 3ème éd., Prentice Hall Inc., New York 1955

- 63 Hendrich Wolfgang, Betriebliche Personalpolitik, Thèse, Technische Universität Berlin, Berlin 1964, Morgensternoffset, Hanovre 1964
- 64 Hirsch J., Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, 2ème éd. Ed. Mohr, Tubingue 1925
- 65 Hofstätter Peter R., Psychologie, Ed. Fischer, Francfort/Main 1957
- 66 Hofstätter Peter R., Einführung in die Sozialpsychologie, 3ème éd. revue et corrigée, Humbolt-Verlag, Stuttgart 1963
- 67 Homans George Caspar, Theorie der sozialen Gruppe, Westdeutscher-Verlag, Cologne et Cologne/Opladen 1960
- 68 Huber Albert, Die Anwendung des Lochkartenverfahrens im Warenhaus, série: Unternehmung und Betrieb, Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, vol. 4, Ed. Haupt, Berne 1945
- 69 Huth A., Handbuch psychologischer Eignungsuntersuchungen, Speyer 1959
- 70 Jacobi F., Personalpolitik, heute und morgen, Ed. Econ, Dusseldorf/Vienne 1963
- 71 Jaeger Otto, Personalauslese, dans: Handbuch der Psychologie, vol. 9, Betriebspsychologie, Göttingen 1961
- 72 Jones Manley Howe, Executive Decision Making, éd. révisée, Ed. Irwin Home-wood, Illinois 1962
- 73 Jung C. G., Psychologische Typen, Ed. Rascher, Zurich 1937
- 74 Käfer Karl, Projet de gymnase à orientation économique et sociale, Zurich 1958
- 75 Kerschensteiner Georg, Theorie der Bildung, Ed. Teubner, Berlin/Leipzig 1926
- 76 Koenig René, Soziologie, Ed. Fischer, Francfort 1958
- 77 Korff Ernst, Human Relations, collection: Praktische Psychologie, vol. 3, Ed. Gerlach, Munich, Innsbruck, Zurich 1954
- 78 Korff Ernst, Menschenbeurteilung, Eine praktische Anleitung für Vorgesetzte, Ed. Gerlach, Munich, Innsbruck, Zurich 1954
- 79 Kretschmer E., Körperbau und Charakter, 20ème éd., Ed. Springer, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1951
- 80 Krieger, née Hüttner Margaret, Die typischen Bildungswege innerhalb der Stufen kaufm. Grundbildung und kaufm. Weiterbildung, Thèse Erlangen-Nuremberg, Ed. Wasmund, Cologne 1964
- 81 Kroeber-Kenneth, Menschenführung – Menschenkunde, Ed. Econ, Düsseldorf 1953
- 82 Laird Donald A., The Technique of Handling People, McGraw-Hill Book, New York, Toronto, Londres 1954
- 83 Lattmann Ernst, Mitarbeiter führen, Ed. Gropengiesser, Zurich 1945
- 84 Le Gall André, Court Traité de Psycho-Sociologie des Entreprises, Les Ed. Sociales Françaises, Paris 1965
- 85 Lewin Kurt, Die Lösung sozialer Konflikte, Christian-Verlag, Bad Nauheim 1953
- 86 Luchsinger W., Menschliche Zusammenarbeit, Ed. Oesch, Thalwil 1943
- 87 Maissen Placide, Die Entwicklung der beruflichen Ausbildung im schweizerischen Detailhandel, Thèse Lausanne 1945, Ed. Ostheim, Zurich 1945
- 88 Märki A., Weidmann E., Zur Methodik kaufmännischer Erwachsenenbildung, dans: Kaufmännische Erwachsenenschulung / publication de jubilé pour le 60ème anniversaire de Joseph Burri, édité par Weidmann et Märki, Ed. de la Société Suisse des Employées de Commerce, Zurich 1947
- 89 Märki A., Fragen der schulischen Ausbildung, fascicule 30, édité par les Publications économiques de la Chambre de Commerce de Zurich, Zurich 1964
- 90 Marting, Dolatch Finley, Revolution der betrieblichen Ausbildung, Dusseldorf-Vienne 1964
- 91 Marx August, Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Verlag für Unternehmungsführung, Baden-Baden 1963
- 92 Mayo E., Human Problems of Industrial Civilization, Boston 1945
- 93 Mazur Paul, Neisser Fritz, Moderne Warenhaus-Organisation, Ed. Springer, Berlin 1928
- 94 McGeogor Douglas, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Book, New York, Toronto, Londres 1960
- 95 McMurry Robert N., Wettlauf um Führungskräfte, Arbeitswissenschaftliches Institut, REFA, Beuth-Vertrieb, Berlin, Cologne, Francfort/Main 1954

- 96 McNair Malcolm P., *The Case Method at the Havard Business School*, New York 1954
- 97 McNair Malcolm P., Burnham E., Hersum A., *Cases in Retail Management*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto, Londres 1957
- 98 Meili R., *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*, 4ème éd. revue et corrigée, Ed. Huber, Berne et Stuttgart 1961
- 99 Mellerowicz Konrad, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, vol. 1, 8ème éd. conforme, Ed. W. de Gruyter, Berlin 1954
- 100 Mellerowicz Konrad, *Betriebspolitik – Die Kernaufgabe der Betriebsführung*, dans: *Publication de jubilé pour le 65ème anniversaire de Otto R. Schnutenhaus*, Berlin 1959
- 101 Merrill F., Marting E., *Nachwuchs aus eigenen Reihen*, Ed. Econ, Düsseldorf 1959
- 102 Meyer Lothar, *Probleme der betrieblichen Schulung, insbesondere des Unternehmensnachwuchses*, Thèse, E. Reuter Gesellschaft, Berlin 1962
- 103 Moede Walther, *Psychologie des Berufs- und Wirtschaftslebens*, Ed. W. de Gruyter, Berlin 1958
- 104 Mommsen Ernst Wolf, *Elitebildung in der Wirtschaft*, Ed. C.W. Leske, Darmstadt 1956
- 105 Moreno J. L., *Die Grundlagen der Soziometrie*, Westdeutscher-Verlag, Cologne/Opladen 1954
- 106 Müller Otto, *Der berufliche Werdegang einer Verkäuferin und eines Verkäufers*, Zurich, non daté
- 107 Nicklisch Heinrich, *Die Betriebswirtschaft*, 7ème éd. Ed. Poeschel, Stuttgart 1932
- 108 Nordsieck Fritz, *Grundlagen der Organisationslehre*, Ed. Poeschel, Stuttgart 1934
- 109 Packard Vance, *Die unsichtbaren Schranken*, Ed. Econ, Dusseldorf 1961
- 110 Packard Vance, *Die Pyramidenkletterer*, Ed. Econ, Dusseldorf-Vienne 1963
- 111 Packard Vance, *Ingredients of Executive Success*, Zurich 1965
- 112 Pasdermajian Henry, *Das Warenhaus, Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur*, Westdeutscher-Verlag, Cologne et Opladen 1954
- 113 Pasdermajian Henry, *Management Research in Retailing*, Londres 1950
- 114 Pfahler A. W., *Ausbildung in der Industrie*, *Schriften zur Arbeitspsychologie* 2, Ed. H. Huber, Berne-Stuttgart 1959
- 115 Platon, *Politeia*, dans: *Œuvres complètes trad. allemande de Friedrich Schleiermacher*, vol. 3, Hambourg 1959
- 116 Randall Clarence, *Making Good in Management*, McGraw-Hill Book, New York, Toronto, Londres 1964
- 117 Remplein Heinz, *Psychologie der Persönlichkeit*, 5ème éd. Ed. E. Reinhardt, Bâle 1965
- 118 Riedel Johannes, *Arbeitspädagogik im Betrieb*, Ed. W. Girardet, Essen 1958
- 119 Riedel Johannes, *Fehler bei der Ausbildung von Führungskräften*, RKW, Agenor Verlag, Francfort/Main 1963
- 120 Rockola D. R., *Management Development, Grundlagen und Methoden der innerbetrieblichen Förderung von Führungskräften in den USA*, Thèse Munich 1961, sans nom d'éditeur
- 121 Roethlisberger F. J., Dickson W. J., *Management and the Worker*, Cambridge 1949 Havard University Press
- 122 Rohrer Hubert, *Kleine Charakterkunde*, 10ème éd., Vienne et Innsbruck 1963
- 123 Rühl Günter, *Die Rolle der unternehmerischen Planspiele*, dans: *Ausbildung und Forschung*, dans: *Fortschrittliche Betriebsführung*, vol. 8, édité par Kurt-Hegner Institut, Berlin, Cologne, Francfort 1963
- 124 Schall Wolfgang, *Führungstechnik und Führungskunst in Armee und Wirtschaft*, Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg 1965
- 125 Scharwat Karl August, *Begriff, Aufgaben und Organisation von Mitarbeiterseminaren*, Thèse, Photostelle der Universität, Cologne 1965
- 126 Scheitlin Victor, *Technische Schulungsmittel und ihre Einsatzmöglichkeiten*, Zurich, non daté
- 127 Scheitlin Victor, *Kurzbeschreibung moderner Lehrmethoden für die betriebliche Ausbildung*, Zurich, non daté

- 128 Scheitlin Victor, Ausbildungstechnik im modernen Unternehmen, Kronen-Verlag, Uetikon a/See 1966
- 129 Scheurer Frédéric, Cours d'économie commerciale: l'économie de l'entreprise, Neuchâtel 1964
- 130 Schirm Rolf W., Lehrmaschine und programmierte Unterweisung, dans: Fortschrittliche Betriebsführung, vol. 15
- 131 Schlieper Friedrich, Allgemeine Unterrichtslehre für Wirtschaftsschulen, 2ème éd., Ed. Lambertus, Fribourg/Brigau 1957
- 132 Schlieper Friedrich, Grundbegriffe der Wirtschaftspädagogik Cologne 1951
- 133 Schmidt Herbert B., Die Fall-Methode, publié par le deutsche Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, fascicule 2, Essen 1958
- 134 Schmidt-Karlsruhe, Das erfolgreiche Führen in Technik und Wirtschaft, Dusseldorf 1960
- 135 Schnyder von Wartensee Robert, Die Einstellung des Chefs zu seinen Mitarbeitern in Zeiten der Personalknappheit, dans: Ulrich H., Die Arbeitsgestaltung des Chefs
- 136 Schuhmacher Edgar, Umgang mit Menschen und Menschenführung, Frauenfeld 1959
- 137 Schulenberg Wolfgang, Ansatz und Wirksamkeit der Erwachsenenbildung, Eine Untersuchung im Grenzgebiet zwischen Pädagogik und Soziologie, Ed. Enke, Stuttgart 1957
- 138 Schönfeld Hanns-Martin, Führungsausbildung im Betrieb, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1961
- 139 Schönfeld Hanns-Martin, Führungsausbildung im Betrieb, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften und Führungsnachwuchs, Betriebswirtschaftl. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1961
- 140 Schwennicke C. M., Die Vor- und Nachteile der Fluktuation von Arbeitskräften in der Vollbeschäftigung, RKW, Berlin 1960
- 141 Scott Walter Dill, Personnel Management, Principles, practices and point of view W. D. Scott, Robert C. Clothier, William R. Spriegel, 4ème éd., McGraw-Hill Book, New York 1949
- 142 Seyffert Rudolf, Wirtschaftslehre des Handels, 2ème éd. revue et augm., Cologne 1955
- 143 Seyffert Rudolf, Der Mensch als Betriebsfaktor, Ed. Poeschel, Stuttgart 1922
- 144 Sommerfeld Erich, Über den Umgang mit Menschen im Betrieb, Ed. C. Hauser, Munich 1952
- 145 Spates Thomas G., Was stimmt nicht mit der Ausbildung von Führungskräften, dans: Fortschrittliche Betriebsführung, no 15, 1965
- 146 Specht K. G., Förderung des Nachwuchses, Betriebliche Fortbildungsmaßnahmen in der Deutschen Wirtschaft, Francfort/Main 1962
- 147 Spreng H., Wie wähle ich meine neuen Mitarbeiter aus? 2ème éd., Ed. E. Oesch, Thalwil/Zurich 1943
- 148 Staerke Robert, Stabstellen in der industriellen Unternehmung, Thèse, St-Gall 1961, Ed. Haupt, Berne 1961
- 149 Staerke Robert, Schulung und Weiterbildung – ein Mittel gegen die Personalknappheit, dans: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, no 19, Berne 1962
- 150 Stefanic-Allmayer, Allgemeine Organisationslehre, Vienne-Stuttgart 1950
- 151 Thorndike R. L., Personnel Selection, Test and measurement, techniques, Ed. John Wiley/Chapman & Hall, New York/Londres 1949
- 152 Türk Dörhöfer, Neuzeitliche Methoden der Personalauslese, Francfort/Main 1951
- 153 Ulrich Hans, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Eine Einführung, Ed. Haupt, Berne 1949
- 154 Ulrich Hans, Organisatorische Aspekte der innerbetrieblichen Information, dans: Ackermann etc.: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, Berne 1959
- 155 Ulrich Hans, Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensschulung, Zurich 1963, Secrétariat de la Communauté de travail de l'industrie nationale
- 156 Ulrich Hans, Staerke Robert, Personalplanung, Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, RKW, Westdeutscher-Verlag, Cologne et Opladen 1965
- 157 Urwick Lyndall, Grundlagen und Methoden der Unternehmensführung, Ed. Girardet, Essen 1961

- 158 Urwick Lyndall, Ausbildung der Führungskräfte in der amerikanischen Wirtschaft, édité par: Arbeitswissenschaftliches Institut, REFA e. v., Darmstadt 1955
- 159 Valentiner Theodor, Kant und seine Lehre, 3ème éd., Stuttgart 1960
- 160 Vietze Heinz, Grundprobleme der Betriebspädagogik, Thèse, Mannheim 1955
- 161 Volker Marco, Über Jugend- und Erwachsenenbildung im Betrieb, Begründung, Ansatz, Formen, Grenzen, Thèse, Nuremberg 1965
- 162 Wallach Fredi, Beförderung und Aufstieg in der Unternehmung, Thèse, Ed. Schellenberg, St-Gall/Winterthour 1965
- 163 Wright Milton, Managing Yourself, 2ème éd., McGraw-Hill Book, New York, Toronto, Londres 1949
- 164 Ziebolz Hans, Die Gliederung der kaufmännischen Schulsysteme in Großstädten, Thèse, sans nom d'éditeur, Cologne 1961
- 165 Zürcher Hansruedi, Le cahier des charges d'un assistant de direction, Thèse, Neuchâtel 1965
- 166 Zimmermann Joseph, Der Mann an der Spitze, Rapperswil 1963

II. Périodiques

- 167 Béquin Pierre, Moderne Informationstechnik und Menschenbildung, Neue Zürcher Zeitung, 5 janv. 1966, no 40, feuille 2
- 168 Biäsch Hans, Talenterfassung und Nachwuchsförderung, Neue Zürcher Zeitung, 6 déc. 1963, no 5080, feuille 10
- 169 Dubs Rolf, Methodik in der Handelslehrausbildung an der Hochschule St. Gallen, dans: Schweiz. Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, 60ème année, no 1 St-Gall 1966
- 170 Friedll Gerhart A., «Made in Germany» in Gefahr, Weltwoche, 26. nov. 1965, p. 19
- 171 Fretz Jürg, Der Manager in der heutigen Industriegesellschaft, Neue Zürcher Zeitung, 15 oct. 1963, feuille 5
- 172 Fuhrer Peter E., Betriebsinterne Weiterbildung, Neue Zürcher Zeitung, 5 juillet 1965, no 2872, feuille 4
- 173 Gasser Christian, Die optimale Organisationsstruktur, dans: Industrielle Organisation, 21ème année, 1952
- 174 Hafeneder Theodor, Förderung des Führungsnachwuchses im Großbetrieb, dans: Industrielle Organisation, 26ème année 1957, p. 182
- 175 Hammer Wolfgang, Das Eliteproblem in der Industriegesellschaft, Neue Zürcher Zeitung, 9 nov. 1964, no 4779
- 176 Herrmann Th., Betriebliche Menschenbeurteilung und fachpsychologische Diagnostik, dans: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1957
- 177 Herrmann Th., Eignung und Betriebsseigenart, dans: Psychologie und Praxis, 1958
- 178 Hess Paul, Human Relations and Kaderschulung, dans: Industrielle Organisation, 25ème année 1957, p. 182
- 179 Krüger W., Die Psyche des Menschen in der Beanspruchung durch die heutige Zeit, Neue Zürcher Zeitung, no 4902, 18 nov. 1965, feuille 3
- 180 Leroy M. R. L., Le Choix du Personnel Supérieur, Journal des Associations Patronales, 60ème année 1965, p. 629
- 181 Schittek Dieter, Erfahrungen mit der allgemeinen Fortbildung junger Menschen im Betrieb, dans: Mensch und Arbeit, 17ème année 1963, no 1
- 182 Schmitt Eberhard, Unternehmensführung und Führungsausbildung in der Schweiz, dans: Industrielle Organisation, 32ème année, p. 356
- 183 Seeberger Wilhelm, Begabt oder unbegabt, Neue Zürcher Zeitung, 29 janv. 1966, no. 396, feuille 8
- 184 Smith P. L., Der Prozeß der Unternehmensführung als Objekt der Ausbildung, Industrielle Organisation, 32ème année 1963, p. 362
- 185 Stadlin A., Der programmierte Unterricht, exposé tenu lors de l'assemblée annuelle de l'Association Suisse des professeurs de l'enseignement commercial, Bern, le 22 janv. 1966; Neue Zürcher Zeitung, 15 février 1966, no 655
- 186 Trier Uri Peter, Aufgaben und Grenzen der Berufsberatung, Neue Zürcher Zeitung, 17. nov. 1965, no 4873, feuille 6

- 187 Waldesbühl Th., Die Notwendigkeit von Bildungsinstituten für Führungskräfte in der Wirtschaft, Neue Zürcher Zeitung, 2 déc. 1964, no 5208, feuille 7
- 188 – Probleme des Nachwuchses, dans: Schweizerische Bankpersonalzeitung, 15 janv. 1965
- 189 – Der Strukturwandel in den kaufmännischen Berufen, dans: Neue Zürcher Zeitung, no 600, 1965
- 190 – Die Markenartikel und die Preisbindung der zweiten Hand, Neue Zürcher Zeitung, 24 mars 1966, no 1288
- 191 – Student und Dozent, Gedanken beim Abhören eines Lautsprechers, Neue Zürcher Zeitung, 2 mars 1966, no 908

III. Exposés

- 192 Müller Otto, Die Gestaltung des Faches Verkaufs- und Berufskunde im Unterricht an Berufsschulen für Verkäuferinnen, exposé tenu à la conférence pédagogique de la Société Suisse des Employés de Commerce, Zurich, les 19 et 20 nov. 1955
- 193 Schmutz Heinz, Verkäufer – Job oder Beruf, Zurich, non daté
- 194 Schmutz Heinz, Die Bedeutung des Detailhandels in der modernen Wirtschaft, exposé tenu à l'Université populaire de Zurich le 15 nov. 1965

IV. Autres publications

- 195 Loi fédérale sur la formation professionnelle du 26 juin 1930
- 196 Loi fédérale sur la formation professionnelle du 20 sept. 1963
- 197 Message du Conseil fédéral à l'assemblée fédérale concernant le projet d'une loi fédérale sur la formation professionnelle du 20 sept. 1962
- 198 Conseil des Etats, Bulletin officiel de l'Assemblée fédérale, 1963 I
- 199 Conseil des Etats, Bulletin officiel de l'Assemblée fédérale, 1963 II
- 200 Conseil National, Bulletin officiel de l'Assemblée fédérale 1963 II
- 201 Über die Handelsschule des kaufmännischen Vereins Zürich, éd. Société Suisse des Employés de Commerce Zurich
- 202 Lehrlingsausbildung in den kaufmännischen Berufen, Règlement fédéral Zurich
- 203 Kurse für Kaufleute, Programme semestre d'hiver 1965/66, école commerciale de la Société Suisse des Employés de Commerce, Zurich
- 204 Règlement pour les Examens Professionnels Supérieurs dans le Commerce de Détail, éd. de la Commission Centrale
- 205 Stoffplan der Gewerbeschule der Stadt Zürich, Abteilung Verkaufspersonal
- 206 Wegleitung für Lehrlinge und Lehrtöchter, Gewerbeschule der Stadt Zürich
- 207 Lehrabschlußprüfung im Verkäuferinnenberuf, Wegleitung für die Prüflinge, SSEC Zurich 1966
- 208 108. Programm der St.-Gallischen Kantonsschule für das Schuljahr 1964/65, St-Gall 1964
- 209 Schweizerische Kurse für Unternehmensführung, 1954–1963, Berne 1963
- 210 Die Aus- und Fortbildung des Nachwuchses in den kaufmännischen und verwaltenden Berufen, éd. Ausschluß für wirtschaftliche Verwaltung, Francfort/Main 1960
- 211 Schweizerische Institutionen für die Schulung und Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft, éd. Association Suisse d'Organisation Scientifique, Zurich 1963
- 212 Qualification du Personnel, éd. par l'Institut d'Organisation Industrielle de l'EPF, en collaboration avec l'Union Centrale des Associations Patronales Suisses, Zurich 1962
- 213 Qualification du Travail, éd. par l'IOS de l'EPF en collaboration avec l'APS, Zurich 1957
- 214 University Education in the Field of Management, The Hague 1963
- 215 OECE: Catalogue Européen des programmes généraux d'enseignement d'administration des Entreprises, 1960

- 216 Talenterfassung und Nachwuchsförderung, Schweizerische Vereinigung für die Förderung des beruflichen und wissenschaftlichen Nachwuchses, Zürich 1964
- 217 25 Jahre Verkäuferinnenschule, Zurich 1937
- 218 Kommunique über das Plenum des Zentralkomités der Rumänischen Arbeiterpartei vom 14./15. April 1965: Beschluß über die Festigung der Parteireihen und die Tätigkeit zur Ausbildung und Förderung der Kader, dans: Rumänien XVI année, 5 mai 65, éd. par l'agence de presse de Roumanie
- 219 Probleme des Nachwuchses, dans: Schweizerische Bankpersonalzeitung, 15 janv. 1965
- 220 Fragen der Berufsausbildung, J. Bär & Cie, Zurich 14 janv. 1966

